

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

TARKOITUKSEEN PERUSTUVA JOHTAMINEN ITSENSÄ
JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Syksy 2016
Ohjaaja: Johanna Kujala

Tuula Tarkkonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	TARKKONEN, TUULA
Tutkielman nimi:	Tarkoitukseen perustuva johtaminen itsensä johtamisen näkökulmasta
Pro gradu -tutkielma:	88 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Marraskuu 2016
Avainsanat:	tarkoitus, johtaja, tarkoitukseen perustuva johtaminen, itsensä johtaminen, itsensä johtamisen strategiat, sisäinen motivaatio, altruismi

Tämä tutkimus käsittelee tarkoitukseen perustuvaa johtamista itsensä johtamisen ja johtajien näkökulmasta. Tarkoitukseen perustuva johtaminen on ajankohtainen keskustelunaihe, sillä ihmiset etsivät tarkoitusta elämälleen esimerkiksi työstään, kun perinteisten instituutioiden vaikutusvalta on vähentynyt. Ihmisten kyky motivoitua lähtee sisältäpäin ja johtajien voi olla vaikeaa samaistua organisaation tarkoitukseen, jos he eivät tiedä omaa tarkoitustaan. Siksi tutkimuksessa halutaan selvittää, miten johtajat ymmärtävät tarkoitukseen perustuvan johtamisen ja kuinka he toteuttavat sitä itsensä johtamisen avulla, jonka kirjallisuudessa keskeistä on nykyisin yksilön tarkoituksen määrittäminen ja toteuttaminen itsensä johtamisen strategioiden avulla.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan, mitä tarkoitus on, miten yksilöt voivat määrittellä tarkoituksensa ja millaisia vaikutuksia tarkoituksen toteuttamisella voi olla heidän elämäänsä sekä miten tarkoitukseen perustuvaa johtamista on käsitelty johtamistieteissä tähän mennessä. Tämän jälkeen tarkoitukseen perustuvaa johtamista tarkastellaan itsensä johtamisen strategioiden avulla. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin kolmea johtajaa ja konsulttia. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla ja aineiston analysointi suoritettiin aineistolähtöisesti.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan siitä, että johtaja on määritellyt tarkoituksensa, on hyötyä sekä johtajalle itsellensä, että muille. Tarkoitus sisältää tulosten perusteella halun tuottaa hyvää ympärilleen johtajan omien kykyjen avulla. Tarkoitukseen perustuva johtaminen on tulosten mukaan johtajan ja organisaation tarkoituksen toteuttamista kaikissa tilanteissa ja sen vuoksi aina yksilöllinen prosessi. Itsensä johtamisen strategioiden käyttö mahdollistaa johtajan tarkoituksen määrittämisen ja vaadittavat toimenpiteet johtajan tarkoituksen toteuttamiseksi. Jos organisaation ja johtajan tarkoitukset ovat samansuuntaiset, voivat johtajat hyödyntää itsensä johtamisen strategioita myös organisaation tarkoitukseen perustuvassa johtamisessaan ja näin lisätä sisäistä motivaatiotaan työtään kohden. Itsensä johtamisen strategioiden käyttö vaatii johtajilta halua itsetietoisuuden kasvattamiseen ja tarkoituksen määrittely kykyä abstraktiin ajatteluun ja halua tutustua itseensä, joten tarkoitukseen perustuva johtaminen itsensä johtamisen strategioiden avulla ei tulosten mukaan ole sovi kaikille.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealue.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	10
1.3 Tutkimusprosessin eteneminen ja rakenne.....	13
2 TARKOITUKSEEN PERUSTUVA JOHTAMINEN JA ITSENSÄ JOHTAMINEN	18
2.1 Tarkoitus.....	18
2.1.1 Mitä tarkoitus on?.....	18
2.1.2 Tarkoituksen ulottuvuudet.....	20
2.1.3 Tarkoituksen muodostuminen.....	22
2.2 Itsensä johtamisen hyödyntäminen tarkoitukseen perustuvassa johtamisessa.....	24
2.2.1 Tarkoitukseen perustuva johtaminen.....	24
2.2.2 Itsensä johtaminen.....	28
2.2.3 Tarkoitukseen perustuva johtaminen ja itsensä johtamisen strategiat.....	30
2.2.3.1 Toimintakeskeiset strategiat.....	32
2.2.3.2 Kognitiiviset strategiat.....	35
2.2.3.3 Muita strategioita.....	38
2.3 Teoreettisen viitekehyksen synteesi.....	39
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	44
3.1 Aineiston keruu.....	44
3.2 Aineiston käsittely ja analysointi.....	48
3.3 Tulosten esittäminen.....	54
4 TULOKSET.....	56
4.1 Tarkoituksen määrittely hyödyttää itseä ja muita.....	56
4.1.1 Tarkoitus on hyvän tuottamista muille.....	56
4.1.2 Tarkoituksen määrittäminen auttaa löytämään omat vahvuudet.....	58
4.1.3 Tarkoituksen ymmärtäminen vaikuttaa elämään monin tavoin.....	59
4.2 Tarkoituksen toteuttamisen ja johtajuuden välinen suhde.....	61
4.2.1 Tarkoituksen toteuttamista kaikissa tilanteissa.....	61
4.2.2 Tarkoituksen pitämistä ensisijaisena kriteerinä kaikessa mitä tekee.....	64
4.2.3 Voi auttaa muiden huomioon ottamisessa.....	66
4.3 Johtamisen kehittäminen itsensä johtamisen strategioiden avulla.....	68
4.4 Koonti.....	71
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	74
5.1 Kontribuutio kirjallisuuteen.....	74

5.2 Kontribuutio käytäntöön	75
5.3 Tutkimuksen arviointi.....	77
5.3.1 Tutkimuksen luotettavuus	77
5.3.2 Tutkimuksen rajoitteet	79
5.4 Jatkotutkimuksen aiheet.....	81
LÄHTEET	82
LIITEET	89
LIITE 1: Teemahaastattelurunko	89

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkielman tausta ja aihealue (Graham, 2011; Neck, Manz & Houghton, 2017) (s.7)
KUVIO 2	Yksilön määrittelemän tarkoituksen ja itsensä johtamisen välinen suhde (Leider, 2010; Neck, Manz & Houghton, 2017) (s.9)
KUVIO 3	Itsensä johtamisen jatkumo (Stewart, Courtright & Manz, 2011) (s.12)
KUVIO 4	Tutkimusprosessin kulku (s.14)
KUVIO 5	Teoreettisen viitekehyksen synteesi (s.41)
KUVIO 6	Itsensä johtamisen vaikutus tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen (s.73)

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tutkimushaastattelut (s.46)
TAULUKKO 2	Sisällönanalyysi: väritunnisteet (s.51)
TAULUKKO 3	Sisällönanalyysi: esimerkki aineiston pelkistämisestä (s.52)
TAULUKKO 4	Sisällönanalyysi: esimerkki aineiston ryhmittelystä (s.53)
TAULUKKO 5	Sisällönanalyysi: esimerkki aineiston käsitteellistämisestä (s.54)

1 JOHDANTO

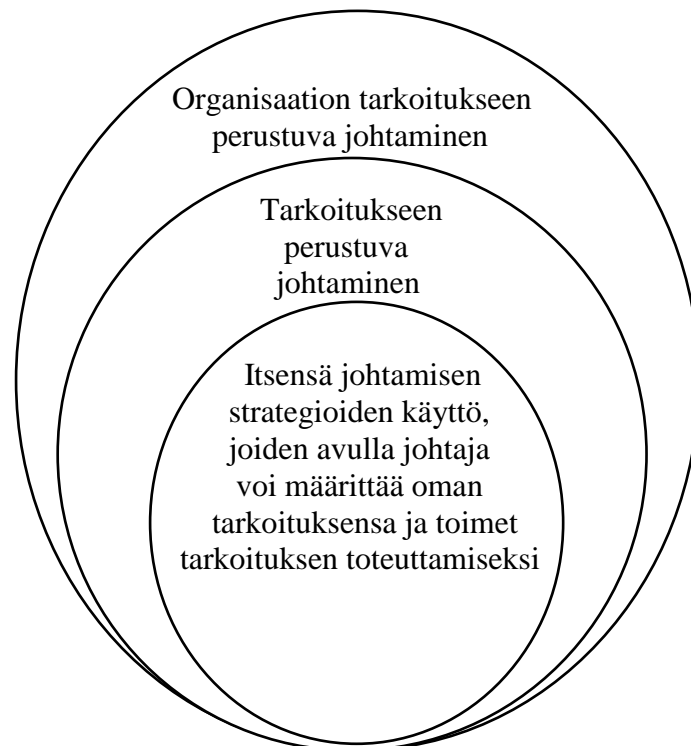
1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealue

Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti se, että nykyisessä tietopainotteisessa työelämässä työn tarkoitusta on yhä vaikeampi nähdä. Ihmiset kokevat työnsä usein merkityksettömäksi suuressa organisaatiossa ja heidän voi olla vaikea motivoitua työhönsä. Ulkoiset kannustimet kuten raha auttavat, mutta se ei yleensä tuo ihmisen parhaita kykyjä esiin. Lisäksi perinteiset instituutiot, jotka ovat antaneet ihmisen elämälle tarkoituksen, ovat menettäneet vaikutusvaltaansa. Tästä huolimatta ihmiset etsivät tarkoitusta elämälleen ja työlleen. Aiempaa tutkimuskirjallisuutta lukiessani ja puhuessani liikkeenjohdon konsulttien kanssa rajasin tutkimukseni aiheeksi tarkoitukseen perustuvan johtamisen (*purpose-driven leadership*) ja valitsin näkökulmaksi itsensä johtamisen (*self-leadership*), jossa korostetaan varsinkin nykyisin sitä, kuinka tärkeää itsensä johtamisen onnistumisessa on yksilön tarkoituksen (*purpose*) määrittely ja halu toimia tuon tarkoituksen perusteella, toteuttaa sitä omassa elämässään (Neck, Manz & Houghton, 2017, 80).

Perinteisesti tarkoitukseen perustuva johtaminen on ymmärretty organisaation tarkoituksen (*organization's purpose*) luomiseksi ja johtamiseksi (kts. esim. Ellsworth, 2002). Ellsworthin (2002, 58) mukaan johtajuuden keskiössä voidaan katsoa olevan organisaation tarkoituksen määrittely sillä tavalla, että tarkoitus tarjoaa suunnan organisaation strategialle, luo työhön merkityksellisyyttä ja tekee organisaatiosta arvokkaan, jolloin ihmiset haluavat sitoutua organisaatioon ja työskennellä ahkerammin sen tavoitteiden puolesta. Tällainen ympäristö voi antaa ihmisille mahdollisuuden tyydyttää heidän syvempiä sisäisiä tarpeitaan työnsä kautta, kuten työskennellä toteuttamisen arvoisten tarkoitusten puolesta, harjoittaa luovuutta, kokea saavutuksia ja henkilökohtaista kehitystä. (Ellsworth, 2002, 58.)

Tarkoitukseen perustuvan johtamisen kirjallisuudessa on aiemmin korostettu sen tärkeyttä, että johtajan tulee itse samaistua organisaation tarkoitukseen ja osoittaa toimillaan, miten organisaation tarkoitus näkyy organisaation arjessa ja toiminnassa, jotta tarkoitukseen perustuva johtaminen voi onnistua (Holloman, Rouse & Farrington,

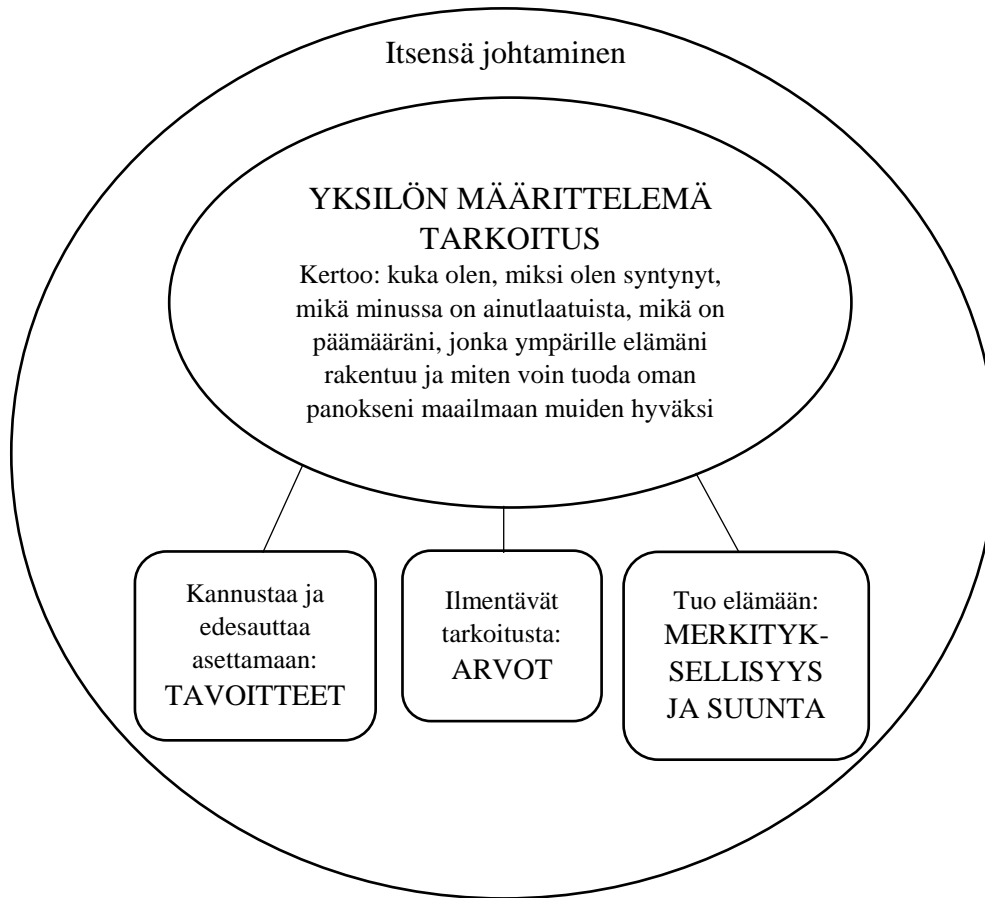
2007, 442). Tällainen käytös motivoi Dorosamyn (2010, 57) mukaan muitakin organisaation jäseniä käyttäytymään organisaation tarkoituksen mukaisesti. Tästä huolimatta tarkoitukseen perustuvan johtamisen kirjallisuudessa on tähän mennessä keskitytty hyvin vähän siihen, miten johtajat voivat samaistua organisaation tarkoitukseen. Siksi tässä tutkimuksessa lähdetään johtajan tarkoituksen näkökulmasta organisaation tarkoituksen sijaan, kuten tutkielman tausta ja aihealue kuviossa 1 nähdään. Tässä tutkielmassa keskitytään itsensä johtamisen strategioiden käyttöön, joiden avulla johtaja voi määrittää ja toteuttaa omaa tarkoitustaan (Neck ym., 2017, 80–81). Tässä tutkimuksessa oletetaan, että organisaation tarkoitukseen perustuva johtaminen lähtee johtajan kyvystä määrittää ja toteuttaa omaa tarkoitustaan, minkä avulla hän voi mahdollisesti samaistua ja motivoitua sisäisesti organisaation tarkoituksesta. Aiemmassa kirjallisuudessa on ehdotettu, että johtaja, joka tietää tarkoituksensa ja osaa johtaa sitä, johtaa paremmin myös organisaation tarkoitusta, mikäli nämä kaksi ovat samansuuntaiset, sillä organisaation menestys lähtee yksilöstä. (Graham, 2011, 5.)



Kuvio 1 Tutkielman tausta ja aihealue (Graham, 2011; Neck, Manz & Houghton, 2017)

Tarkoitus määritellään tässä tutkielmassa Neckin ym. (2017, 81) itsensä johtamisen kirjallisuudessa käyttämän määritelmän mukaan. Neck ym. (2017, 81) korostavat uusimmassa kirjassaan yksilön itsellensä määrittämän tarkoituksen tärkeyttä itsensä johtamisen onnistumisessa ja käyttävät Leiderin (2010) määritelmää tarkoituksesta. Tarkoitus ilmaisee Leiderin (2010, ix) mukaan yksilön syvintä ulottuvuutta, joka kertoo, kuka olen, miksi olen syntynyt, minne olen menossa ja mikä minussa on ainutlaatuista. Leider (2010, ix) myös kuvailee tarkoitusta yksilön omaksi päämääräksi, jonka ympärille hänen elämänsä rakentuu. Tarkoitus antaa yksilön elämälle suunnan ja merkityksen (Leider, 2010, ix). Leiderin (2010, x–xii) mukaan tarkoitus ilmenee, kun yksilö elää omien arvojensa mukaan, on myötätuntoinen muita kohtaan ja haluaa tuoda oman panoksensa maailmaan muiden hyväksi. Kun tutkielmassa puhutaan jatkossa tarkoituksesta, viitataan tähän Leiderin (2010) määritelmään yksilön tarkoituksesta.

Kuviossa 2 esitän tälle tutkielmalle tärkeiden käsitteiden, itsensä johtamisen ja yksilön määrittämän tarkoituksen välisen suhteen (Leider, 2010; Neck, Manz & Houghton, 2017). Kuviossa 2 on selvitetty myös tarkoituksen ja sen lähikäsitteiden, elämän suunnan, merkityksellisyyden, tavoitteiden ja arvojen välinen suhde (Leider, 2010). Neck ym. (2017, 80) pitävät tarkoituksen määrittelyä tärkeänä erityisesti siksi, että se on avainasemassa yksilöä motivoivassa tavoiteasetannassa ja tarkoituksen ymmärtäminen voi auttaa suoriutumaan myös tehtävistä, jotka eivät ole yksilölle mieluisia. Tarkoituksen määrittely onkin nykykäsityksen mukaan tärkeä vaihe itsensä johtamisessa ja siksi se on kuviossa 2 kuvattu sisältyvän itsensä johtamiseen.



Kuvio 2 Yksilön määrittelemän tarkoituksen ja itsensä johtamisen välinen suhde (Leider, 2010; Neck, Manz & Houghton, 2017)

Kirjallisuudessa käytetään usein eri käsitteitä kuvaamaan samaa tai lähes samaa asiaa kuin yksilön määrittelemä tarkoitus (Damon, Menon, & Cotton Bronk, 2003, 120). Damon ym. (2003, 121) kuvailevat tarkoituksen ja tavoitteiden (*goals*) eroa hyvin määrittellessään, että tarkoitus on yhdenlaatuinen yksilön tavoite, mutta pysyvämpi ja pidempiaikaisempi kuin tavalliset tavoitteet, kuten vaikka raportin laatiminen. Neck ym. (2017, 81) ovat samoilla linjoilla sanoessaan, että yksilön määrittämä tarkoitus osoittaa hänen perimmäisen pitkän aikavälin tavoitteen tai tavoitteet. Merkitys (*meaning*) voidaan määritellä Baumeisterin (1991, 15) mukaan ihmisen psyykkiseksi esitysmuodoksi (*mental representation*) siitä, millaisia suhteita eri asioilla, tapahtumilla ja ihmissuhteilla voi olla toisiinsa. Tarkoituksen ymmärtäminen auttaa yksilöä määrittämään näitä asioiden välisiä suhteita, sillä yksilö voi peilata tarkoitustaan vasten,

mitkä asiat ovat hänelle merkityksellisiä ja mitkä eivät (Neck ym., 2017, 85–86). Kun yksilö on määritellyt tarkoituksensa, se voi myös tuoda hänelle kokemuksen, että hänen elämänsä on merkityksellinen (McKnight & Kashdan, 2009, 243). Tutkijoiden mukaan ihmisellä, joka tietää tarkoituksensa, on todennäköisesti myös koko hänen elämäänsä koskettavia arvoja (*values*) (Kashdan & McKnight, 2009, 305). Lehtonen (2009, 5) määrittelee arvot hyviksi ja tärkeiksi ominaisuuksiksi, jotka ovat ihmisen ihanteita tai tavoitteita. Esimerkkinä Lehtonen (2009, 5) käyttää muun muassa oikeudenmukaisuutta, kauneutta ja terveyttä. Arvot ilmentävät yksilön tarkoitusta jokapäiväisessä elämässä hänen käyttäytymisen ja ajatustapojen kautta (Kashdan & McKnight, 2009, 305).

Tutkielman aiheen rajaus oli sinänsä helppo, sillä tarkoitukseen perustuvaa johtamista ei aiemmin ollut juuri tutkittu, etenkin itsensä johtamisen strategioiden avulla. Tämä toisaalta kuitenkin hankaloitti alkuun sopivan kirjallisuuden löytämistä. Etenkin yksilön määrittelemä tarkoitus ja tarkoituksen mukaan elämisen eli tarkoituksen toteuttamisen vaikutukset yksilön elämään on kuitenkin saanut viime aikoina enenevässä määrin huomiota konsulttien ja yritysmaailman lisäksi myös johtamisen ja etenkin itsensä johtamisen tutkimuskirjallisuudessa (kts. esim. Neck ym., 2017; Graham, 2011; Kempster, Jackson & Conroy, 2011). Johtajan tarkoituksen määrittely ja sen avulla tarkoitukseen perustuvan johtamisen toteuttaminen voi tarjota tehokkaan keinon motivoida niin johtajia kuin heidän inspiroimana työntekijöitä parempiin suorituksiin ja lisätä heidän hyvinvointiaan. Siksi tätä ilmiötä on tärkeää ymmärtää paremmin ja tutkia lisää. (McKnight & Kashdan, 2009, 246–248.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Yhtenä näkökulmana on ehdotettu, että johtajien tulisi tutustua itseensä ja määritellä oma tarkoituksensa, jotta oman tarkoituksen toteuttamisen ja parantuneen itsetuntemuksen avulla johtajat voisivat motivoitua paremmin myös organisaation tarkoituksesta ja kokea sen henkilökohtaisesti tärkeäksi (Graham, 2011, 6). Ajatusta tukee itsensä johtamisesta tehty tutkimus, jossa on jo varhain ajateltu, että lisätäkseen sisäistä motivaatiotaan, jokainen yksilö voisi omien ajattelumallien johtamisen ja itsetietoisuuden kasvattamisen avulla hyödyntää samaa prosessia sisäisesti kuin organisaation tarkoituksen luomisessa hyödynnetään ja määritellä oman tarkoituksensa (Manz 1986, 594). Tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen, siksi

tutkimuksen empiirinen osio toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Pyrkimyksenä ei ole saada yleistettävissä olevaa tietoa, vaan ymmärtää paremmin tarkoitusta, tarkoitukseen perustuvaa johtamista ja tarkoitukseen perustuvan johtamisen toteuttamista itsensä johtamisen strategioiden avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkielman tutkimusongelma on:

Miten tarkoitukseen perustuva johtaminen ymmärretään ja miten sitä voi toteuttaa itsensä johtamisen strategioiden avulla?

Tarkoituksen määrittely vaatii yksilöltä itseensä tutustumista (Leider, 2010, 49) ja tarkoituksen toteuttaminen itsensä johtamisen strategioiden käyttöä (Neck ym., 2017, 80–81). Vaikka aiemmassa tarkoituksen ymmärtämisestä ja toteuttamisesta tehdyssä tutkimuksessa käytetään joskus tarkoituksen, merkityksen ja tavoitteiden käsitteitä toistensa synonyymeina, tässä tutkielmassa yksilön määrittelemä tarkoitus on yksilön toimintaa määrittävä ylempi päämäärä, joka tuo hänen toiminnalleen merkitykset ja tavoitteet (Damon ym., 2003, 121; Leider, 1997, 1). Kun yksilö on määritellyt tarkoituksensa, se kertoo hänelle, miksi hän on olemassa ja mitä hän voi tuoda maailmaan muiden hyväksi (Leider, 2010).

Kun yksilö tietää tarkoituksensa, se voi aiemman kirjallisuuden mukaan ikään kuin ympäröidä ihmisen kehitystä ja identiteettiä ja toimia kompassina, luoden suuntaa yksilön toiminnalle (McKnight & Kashdan, 2009, 242). Tarkoituksen ymmärtäminen voi auttaa yksilöä muodostamaan sekä pitkän, että lyhyen aikavälin tavoitteita ja valitsemaan, millaisiin tavoitteisiin yksilö haluaa käyttää aikansa ja energiansa. Tavoitteiden avulla yksilö muodostaa elämän tarkoituksesta konkreettisia saavutettavissa olevia asioita. (Neck ym., 2017, 80–81.)

Itsensä johtamisen (*self-management*) käsite esiteltiin tutkimuskirjallisuudessa ensimmäistä kertaa 1980-luvulla (Manz & Sims, 1980) vastapainoksi johtajien vaikutuksesta alaisiinsa tehdyille tutkimukselle (Stewart, Courtright & Manz 2011, 185). Sen jälkeen itsensä johtaminen on saanut paljon huomiota kirjallisuudessa (kts. esim. Manz, 1986; Manz & Sims, 1987; Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2013; Manz, 2015; Neck ym., 2017). Englanninkielisessä itsensä johtamisen kirjallisuudessa

erotetaan toisistaan käsitteet *self-management* ja *self-leadership*. Käsitteiden välistä eroa voi kuvata alla olevan itsensä johtamisen jatkumoa kuvaavan kuvion 3 (Stewart ym., 2011, 190) avulla, jossa on erotettu toisistaan perinteinen ulkopäin johtaminen, *self-management* ja *self-leadership*.

Ulkoapäin johtaminen (<i>Externally managed</i>)	Itsensä johtaminen (<i>Self-management</i>)	Itsensä johtaminen (<i>Self-leadership</i>)
Ei vaikutusvaltaa siihen, <i>mitä, miksi</i> ja <i>miten</i> työskennellään.	On vaikutusvaltaa siihen, <i>miten</i> työskennellään.	On vaikutusvaltaa <i>mitä, miksi</i> ja <i>miten</i> työskennellään.
Täysin riippuvainen ulkoisista kannustimista.	Suurimmaksi osaksi riippuvainen ulkoisista kannustimista.	Riippuvainen sekä ulkoisista että sisäisistä kannustimista.

Kuvio 3 Itsensä johtamisen jatkumo (Stewart, Courtright & Manz, 2011)

Manz (1991, 17) selvensi *self-management* ja *self-leadership* käsitteiden eroa kolmen kysymyksen avulla. *Self-management* (myös *self-control* eli itsekontrolli) on itseensä vaikuttamisen prosessi, jossa keskeisiä ovat sellaiset yksilön toimintaan vaikuttavat strategiat, jotka kertovat *miten* asioita tehdään. *Self-leadership*ä voidaan myös kuvailla itseensä vaikuttamisen prosessiksi, mutta siinä keskeisiksi tulevat strategiat, jotka kertovat *mitä* tehdään ja tälle tutkielmalle mielenkiintoinen näkökulma, eli *miksi*. Kun Manz (1991, 17) puhuu itsensä johtamisen *miksi*-näkökulmasta, hän tarkoittaa yksilön määrittelemää tarkoitusta toiminnalleen. Yksilön määrittelemä tarkoitus laajentaa itsensä johtamisen näkökulmaa sisältäen ihmisen syvemmät arvot, etiikan, oman hyvinvoinnin, yhteisen hyvinvoinnin ja kestäväen toiminnan (Manz, 2015, 139). Lisäksi kun yksilö tietää tarkoituksensa, kuka hän on, mistä hän on tulossa ja minne hän on menossa, itsensä johtamisesta tulee autenttisempaa, henkilö voi olla enemmän oma itsensä (Manz, 2015, 138).

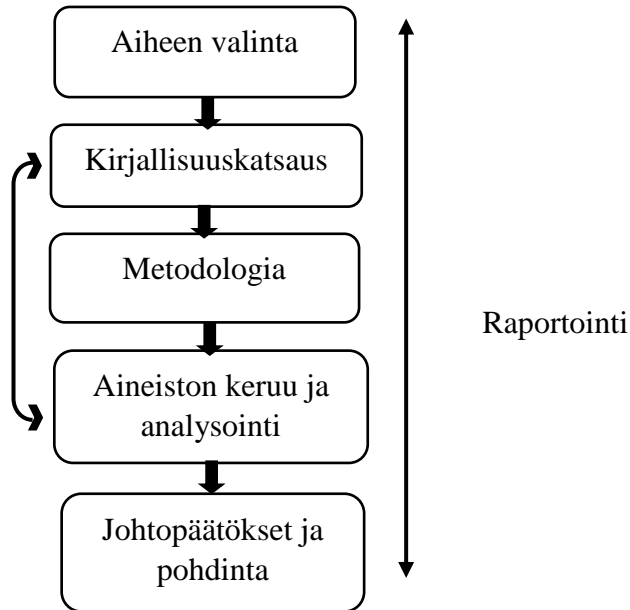
Itsensä johtamisessa (*self-leadership*) itseensä vaikuttamisen prosessi lähtee ajatuksesta, että ihmisillä on sisäsyntyisiä tarkoituksia, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa. Itsensä johtamisen strategioiden (*self-management*) avulla ihminen voi muokata ympäristöään ja ohjata toimintaansa niin, että ne palvelevat paremmin näitä tarkoituksia. Itsensä johtaminen (*self-leadership*) sisältää itsensä johtamisen (*self-management*)

strategiat, mutta ottaa huomioon yksilön määrittämät tarkoitukset toiminnalleen. (Manz, 1986, 590.) Suomessa tätä käsitteiden erottelua ei ole tehty, kuten ei myöskään tässä tutkielmassa.

Tutkielmassa oletetaan, että johtaja, joka on määritellyt tarkoituksensa ja osaa johtaa sen perusteella, johtaa paremmin myös organisaation tarkoitusta, mikäli nämä kaksi ovat samansuuntaiset (Graham, 2011, 5). Tämän vuoksi tässä tutkielmassa ei syvennyttä tarkasti organisaation tarkoitukseen tai sen muodostamiseen, vaan keskitytään johtajan tarkoitukseen ja sen johtamiseen itsensä johtamisen strategioiden avulla. Tutkimuksessa perehdytään kahden johtajan ja yhden konsultin ajatuksiin tarkoituksesta ja tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta itsensä johtamisen strategioiden avulla. Näin ollen tutkielmassa ei juurikaan käsitellä työntekijöiden näkökulmaa.

1.3 Tutkimusprosessin eteneminen ja rakenne

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000, 14) kuvailevat kvalitatiivista tutkimusprosessia sykliseksi, vaiheittaiseksi ja päättymättömäksi, prosessiksi, joka voidaan aloittaa useista eri kohdista ja joka ohjaa harkitsemaan yhä uudelleen tehtyjä valintoja. Myös tätä tutkielmaa voi kuvailla tällä tavalla. Tutkimuksen syklinen luonne johtui lähinnä empirian antamasta uudesta tiedosta, jonka avulla pystyin syventämään ymmärrystäni aiheesta ja näin etsimään uutta tietoa myös teoriaosuuteen. Tutustuin aiheen kirjallisuuteen jo ennen tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamista, mutta haastatteluaineistot antoivat tietoa, jonka avulla pystyin laajentamaan ja toisaalta tarkentamaan tässä tutkimuksessa käytettyä kirjallisuutta. Alla oleva kuvio 4 havainnoi prosessin kulkua.



Kuvio 4 Tutkimusprosessin kulku

Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla, jotka tehtiin suuren konsultointiyrityksen Oxford Leadershipin konsultin Roland Beckin ja johtajan Kim Møllerin kanssa. Beckillä on useiden vuosien kokemus myös johtamisesta. Tutkimuksen validiuden kannalta katsoin tärkeäksi haastatella myös konsultointiyrityksen asiakasta. Haastatteluun valitsin suuren IT-yrityksen Tiedon johtamisen kehittämisestä vastaavan Minna Tornikosken, joka on henkilökohtaisesti ollut Oxford Leadershipin asiakkaana. Minna Tornikoski edusti haastattelussa itseään. IT-ratkaisuja tarjoava Tieto ei ole yrityksenä ollut yhteistyössä Oxford Leadershipin kanssa, siksi yritystä ei esitellä tutkimuksessa tämän tarkemmin. Haastateltavat on valittu Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) ohjeistuksen perusteella, jonka mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tutkimuksessa ei ole tavoitteena keskittyä tiettyjen toimialojen tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen vaan tuoda yleisesti esille johtajien ja konsultin ajatuksia tarkoituksesta ja tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta sekä itsensä johtamisen strategioiden käytön vaikutuksesta siihen.

Oxford Leadershipin yrityksen johtajien kehittämisohjelmiin on osallistunut yli 300 000 yritysjohtajaa. Oxford Leadership on erikoistunut ihmisistä lähtevään organisaatiomuutokseen suurissa yrityksissä. Oxford Leadershipin konsulttien tyypillisen intervention tarkoituksena on parantaa yritysten suorituskykyä,

toimeenpanna uusi strategia ja juurruttaa organisaatioon lisää voimavaroja ja kykyä muutokseen. Konsultit auttavat suurten yritysten johtajia määrittelemään ja ymmärtämään heidän tarkoituksensa itsensä johtamisen strategioiden avulla, minkä jälkeen johtajat voivat itsenäisesti rakentaa tiimejä, jotka toimivat tarkoituksellisesti ja lopuksi muuttaa koko organisaatio tarkoituksen perusteella toimivaksi. (Beck, 2015.)

Johtajat käyvät tavallisesti Oxford Leadershipin konsulttien kanssa läpi kahdeksan askeleen ohjelman, jossa selvitetään johtajien henkilökohtaiset faktat, oivallukset, tarkoitus, arvot, visio, esteet, tavoitteet ja strategiat. Viimeiseksi johtajille laaditaan toimintasuunnitelmat. Konsultit käyttävät prosessissa apunaan niin kutsuttua älyllistä pääomaa (*intellectual property*), jota Oxford Leadershipissä on kehitetty 30–35 vuoden ajan. Prosessin ajatuksena on, että kun johtajat osaavat johtaa itseään ja tarkoitustaan, he osaavat johtaa myös paremmin tiimin ja organisaation tarkoitusta. Prosessi voidaan tehdä myös tiimi ja organisaatiotasolla. (Beck, 2015.)

Tyypillisesti organisaatiossa on aluksi yksi henkilö, joka on kiinnostunut Oxford Leadershipin palveluista ja on yleensä jo aiemminkin käyttänyt itsensä johtamisen strategioita. Jos asiakasorganisaatiossa on tarpeeksi kiinnostusta, voidaan konsultaatio järjestää koko organisaation ylimmälle johdolle. Jos johtajat tekevät koulutuksen yhdessä, he tutustuvat prosessin aikana itseensä ja toisiinsa, toistensa vahvuuksiin ja heikkouksiin paremmin kuin ennen, minkä tavoitteena on lopulta auttaa heitä yhteisessä päätöksenteossa. Koulutukset tehdään yleensä tiimeittäin, mutta koska johtajat paljastavat erittäin intiimiä tietoa itsestään näiden koulutusten aikana, voidaan koulutukset tarvittaessa järjestää myös johtajien kesken, jotka eivät näe tosiaan päivittäin. Itsetuntemus, kypsyyt ja luottamus sekä organisaatio että henkilökohtaisella tasolla ovat tärkeitä prosessin onnistumisen kannalta. (Beck, 2015.)

Yksilöiden omat kokemukset tutkittavasta ilmiöstä ovat tutkimuksessa tärkeässä roolissa ja siksi filosofia tutkimuksen taustalla pohjautuu subjektiiviseen ymmärrykseen todellisuudesta. Tämän tutkimuksen ontologinen oletus, eli kysymys olemisen tavasta ja laadullisessa tutkimuksessa ihmiskäsityksestä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 13), on siis subjektiivinen. Subjektiivisuus tarkoittaa tässä sitä, että jokainen yksilön kokemus todellisuudesta on yksilöllinen ja se voi erota muiden yksilöiden kokemuksesta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13). Yhden tapauksen avulla ei voida tehdä yleistyksiä,

mutta huolellisesti tutkittuna se voi antaa tietoa, jota voi tarkastella yksittäistapauksen ulkopuolellakin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Seuraavaksi esittelen tutkielman rakenteen. Tutkielman ensimmäisessä luvussa johdattelen lukijaa tutkimuksen tavoitteisiin ja etenemiseen. Johdannon alussa kerroin tutkimuksen taustasta ja aihealueesta. Tämän jälkeen kuvailin tarkemmin ja määrittelin tutkimuksen tavoitteet, keskeiset käsitteet ja rajoitukset. Tutkimusprosessin etenemisessä kerroin tutkimuksen toteutumisesta käytännössä ja esittelin tutkimuksen kontekstin ja kohderyhmän.

Toisessa luvussa käsittelen tarkoitukseen perustuvaa johtamista teoreettisesta näkökulmasta yksilön määrittelemän tarkoituksen ja itsensä johtamisen kontekstissa. Ensimmäisessä alaluvussa (2.1) määrittelen, mitä tarkoitus on ja käsittelen tarkoitusta yleisellä tasolla eri tutkijoiden näkökulmista, kerron tarkoituksen eri ulottuvuuksista sekä esittelen teorioita tarkoituksen muodostumiseen liittyen. Toisessa alaluvussa (2.2) käyn ensin läpi, miten johtajuuden tutkimuksessa on tähän mennessä huomioitu tarkoitukseen perustuva johtaminen. Sen jälkeen kuvailen itsensä johtamista yleisellä tasolla, minkä jälkeen käsittelen tarkoitukseen perustuvan johtamisen toteuttamista itsensä johtamisen strategioiden näkökulmasta, syventyen erityisesti toimintakeskeisiin ja kognitiivisiin itsensä johtamisen strategioihin. Lopuksi kolmannessa alaluvussa (2.3) kerron tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteessin.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa esittelen empiirisen tutkimuksen toteutuksen. Aluksi kerron tutkimuksen aineiston keruusta ja esittelen metodit, joilla tutkimuksessa päästiin mielestäni parhaaseen lopputulokseen. Lopuksi kerron, miten analysoin tutkimuksen aineiston ja pääsin tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen neljännessä luvussa tuon esille keräämästäni haastatteluaineistosta muodostamani tulokset. Tulokset vastaavat asettamaani tutkimuskysymyksen haastatteluaineiston näkökulmasta. Haastateltavien ääni pääsee tulososiossa kuuluviin, kun käsittelen tuloksia aineistolle asettamieni aineistokysymysten avulla. Tuloksia elävöittävät haastatteluista poimimani esimerkit. Lopuksi teen koonnin tutkimuksen tärkeimmistä tuloksista.

Viides luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinnat. Luvussa esittelen sekä tutkimuksen empiiristen tulosten että teoreettisen viitekehyksen kontribuution suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja käytäntöön. Lopuksi annan arvioni tutkimuksen luotettavuudesta ja rajoituksista sekä kerron ehdotukseni jatkotutkimukselle.

2 TARKOITUKSEEN PERUSTUVA JOHTAMINEN JA ITSENSÄ JOHTAMINEN

2.1 Tarkoitus

2.1.1 Mitä tarkoitus on?

Perinteisesti tarkoitus on yhdistetty ihmisten henkiseen puoleen ja tarkoituksen määrittelyyn oppaina toimivat papit, parantajat ja shamaanit. Globalisaatiosta, teknologiavetoisuudesta ja jatkuvasta tehostamisesta huolimatta tarkoitus on asia, joka ei näytä näistä suurista muutoksista huolimatta menettävän merkitystään. Nyt tieteessä on enenevässä määrin vahvistettu tarkoituksen kokemisen tärkeys ihmisille. (Leider, 2010, xii.) Nykyisin myös ymmärretään, että yksilön tarkoitus voi perustua muihinkin kuin uskonnon määrittelemiін päämääriin. Yksilön tarkoituksen taustalla voi olla esimerkiksi hänen hyväntahtoisuutensa muita kohtaan. (McKnight & Kashdan, 2009, 243.)

Psykologian tutkimuksessa on huomattu, että oman tarkoituksen määrittely ja tiedostaminen voi vaikuttaa positiivisesti ihmisten hyvinvointiin, pitkäikäisyyteen ja terveyteen (McKnight & Kashdan, 2009, 244). Tarkoituksen mukaan eläminen voi tuoda hyvinvointia ihmiselle lisäämällä hänen tyytyväisyyttä elämään, tyyneyttä ja tietoista läsnäoloa (Wilson & Murrell, 2004; Wong & Fry, 1998). Sen huomaaminen, ettei koe tarkoitusta voi taas aiheuttaa ihmisille huonoa oloa monin tavoin (McKnight & Kashdan, 2009, 248). Jos yksilö ei ole määritellyt tai ymmärrä tarkoitustaan, se voi tutkimusten mukaan olla yksi selittävä tekijä esimerkiksi iäkkäiden ihmisten masennukseen, tyhjyyden tunteisiin ja jopa itsemurhiin (Richman, 1993; Ruckebauer, Yazdani, & Ravaglia, 2007). Toisaalta henkilöt, jotka eivät koe tarkoituksen määrittelyä ja tarkoituksen mukaan elämistä tärkeäksi asiaksi itsellensä tai eivät ymmärrä, mitä se on, saattavat välttyä oman tarkoituksen puuttumisen mukanaan tuomalta huonolta ololta (McKnight & Kashdan, 2009, 248).

Psykologian kirjallisuudessa tarkoitus on yksilön määrittelemä, pysyvä aikomus jonkin asian saavuttamiseksi, joka on merkityksellinen yksilölle ja toteutuessaan myös

ympäröivälle maailmalle yksilön ulkopuolella (Damon ym., 2003, 121). Tarkoitusta voidaan kuvailla myös yksilön kognitiiviseksi prosessiksi, jonka avulla hän määrittelee elämänsä tavoitteet ja antaa hänen elämälensä henkilökohtaisen merkityksen (McKnight & Kashdan, 2009, 242). Arjessa tarkoitusta voidaan kuvailla esimerkiksi asiaksi, jonka vuoksi ihminen haluaa nousta aamulla ylös sängystä (Leider, 2010, 6).

Tarkoitus kuvailee Cooperin ja Cottrellin (2010, 15) yksilöä, hänen ainutlaatuisia vahvuuksiaan, kiinnostuksen kohteita, intohimoja ja taitoja sekä kertoo, minkälaisen vaikutuksen hän haluaa jättää ympäristöönsä. Tarkoituksen määrittelyä voidaankin kuvailla myös oman potentiaalın löytämiseksi ja sen käyttämiseksi luodakseen jotain hyvää yhteisölleen (Neck & Milliman, 1994, 14). Laajemmassa merkityksessä yksilön määrittelemää tarkoitusta voidaan kuvailla asiaksi joka kertoo, miten yksilö osallistuu elämäänsä hetki hetkeltä ja millaisen panoksen hän antaa itsestään erilaisissa yhteisöissään, kuten perheessään ja työssään (Leider, 2010, 14). Tarkoitus kertoo siitä, mikä yksilössä on ainutlaatuista, kuka hän on, mistä hän on tullut ja minne hän on menossa. Näin ollen tarkoitus on aina jokaiselle yksilölle erilainen ja ainutlaatuinen asia, vaikka sanalle voidaan antaa tieteellinen määritelmä. (Leider, 2010, 44.)

Leider (1997, 8) kuvailee, että tarkoituksen tulisi olla selkeä ja antaa yksilölle energiaa, iloa ja innostusta joka päivä. Selkeän tarkoituksen avulla yksilö kykenee visualisoimaan, minkälaisen vaikutuksen hän haluaa antaa maailmaan elässään tarkoituksensa mukaisesti (Leider, 1997, 8). Sisällöltään tarkoitus voi olla materiaallinen tai immateriaalinen, ulkoinen tai sisäinen, saavutettavissa oleva tai saavuttamaton (Damon ym., 2003, 121). Neckin ym. (2017, 81–82) mukaan yksilön tarkoitus voi olla henkinen tai se voi olla työhön liittyvä ja monille se on yhdistelmä näistä molemmista. Kun yksilö on määritellyt tarkoituksensa, sen tulisi ohjata hänen elämäänsä ja vastata kysymyksiin *kuinka* ja *miksi* hän tekee jotain (McKnight & Kashdan, 2009, 242). Yksilön tarkoitus työelämässä voi olla esimerkiksi olla muutoksen omaperäinen lähettiläs tai toisen sukupolven johtajien oppimisen ja kasvun mahdollistaja (Cooper & Cottrell, 2010, 15). Laajempia yksilön tarkoituksia voivat olla esimerkiksi halu auttaa ihmisiä elämään arvojensa mukaan tai olla positiivisena vaikutuksena lasten ja naisten elämässä (Leider, 2010, 6; 31). Jotta tarkoitus muuttaisi ihmisen toimintaa ja antaisi suuntaa hänen elämälleen pidemmäksi aikaa, tarkoituksen sisällön täytyy olla jotain

muuta kuin pelkän välineellisen kyvyn, esimerkiksi matematiikan oppiminen jonkin lyhyen aikavälin tavoitteen saavuttamiseksi (Boyatzis, 2007, 41).

Tarkoitus ylittää yleensä Damonin ym., (2003, 121) mukaan pelkästään henkilökohtaisen hyödyn tavoittelun ja sisältää altruistisen toiveen siitä, että voi tehdä jotain hyvää ympäristölleen. McKnightin ja Kashdanin (2009, 248) mukaan henkilö, joka toimii tavoitelähtöisesti, mutta jonka tarkoitus pohjautuu primäärisiin motivaatioihin, esimerkiksi pelkkään nautinnon tavoitteluun, ei täytä tarkoituksen mukaan elämisen määritelmää. Leider (2010, 11) taas kuvailee tarkoituksen ilmenevän muiden hyödyttämisenä ja palvelemisena omien lahjakkuuksien avulla. Ihmiset, jotka ymmärtävät tarkoituksensa, ovat Leiderin (2010, 23) mukaan siirtäneet huomionsa itsestään muihin. Samalla he pitävät kuitenkin huolta myös itsestään, koska tarkoituksen toteuttaminen tekee heidän elämästään usein merkityksellistä (Leider, 2010, 128). Näkökulmaa puoltaa huomio, jonka mukaan altruistisuuden on jopa sanottu olevan erottamaton osa ihmisenä olemista (Hoffman, 1981).

Tarkoituksen toteuttaminen voi käytännössä olla sen tiedostamista, että jokainen hetki on uusi mahdollisuus elää tarkoituksen mukaan (Leider, 2010, 99). Leiderin (2010, 99) mukaan jokaisella yksilöllä on jokaisessa tilanteessa mahdollisuus valita, mitä hän sanoo, tekee ja miten hän käyttäytyy. Usein tämä valinnan mahdollisuus menee kuitenkin kiireen takia ihmisiltä ohitse, sillä he eivät ole läsnä ja yhteydessä itseensä ja muihin (Leider, 2010, 131). Näin ollen tarkoituksen mukaan eläminen on Leiderin (2010, 99) mukaan valinta, jonka yksilö joko tekee tai jättää tekemättä joka hetki. Vastuun ottaminen tarkoituksen toteuttamisesta ei kuitenkaan ole helppoa, sillä samalla kun yksilö toteuttaa tarkoitustaan, hän kertoo omista arvoistaan käyttäytymisensä ja ajatustapojensa kautta (Kashdan & McKnight, 2009, 305). Omista arvoista kiinni pitäminen ja niiden mukaan eläminen vaatii Leiderin (2010, 55) mukaan rohkeutta, jonka monet kokevat epämiellyttäväksi.

2.1.2 Tarkoituksen ulottuvuudet

Tarkoituksen kolme ulottuvuutta ovat McKnightin ja Kashdanin (2009, 243) mukaan laajuus, vahvuus ja tietoisuus. Mitä useammassa konteksteissa ja tilanteissa yksilön tarkoitus vaikuttaa hänen elämässä, sitä laajempi se on. Mitä laajemmalla elämässä

tarkoitus vaikuttaa, sitä vähemmän organisoitu se on, mutta toisaalta sitä suurempi vaikutus tarkoituksella on yksilön käyttäytymiseen eri tilanteissa. Leiderin (2010, 56) mukaan tarkoitus voi vaikuttaa yksilön elämän jokaisella osa-alueella, kunhan se on tarpeeksi autenttinen, eli kuvastaa mahdollisimman hyvin sitä, millainen yksilö todellisuudessa on. Silloin yksilön on helpompaa huomata tarkoituksen mukaan elämisen avulla, mitkä asiat hänelle ovat missäkin tilanteessa tärkeitä ja tavoittelemisen arvoisia ja mitkä eivät (Leider, 2010, 56).

Tarkoituksen vahvuudella viitataan siihen, kuinka voimakkaasti se vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen. Mitä keskeisemmässä asemassa tarkoitus on ihmisen elämässä ja mitä enemmän se vaikuttaa yksilön tunteisiin, ajatuksiin ja tekoihin, sitä enemmän hän todennäköisesti hyötyy tarkoituksestaan. Tarkoituksen ymmärtäminen voi kannustaa ja edesauttaa yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista ja organisointia. Tarkoituksen mukaan eläminen auttaa yksilöä ohjaamaan tavoitteitaan ja päätöksiään sekä allokoimaan hänen käytettävissä olevia rajallisia henkilökohtaisia resursseja tehokkaasti, mikä voi johtaa henkilön tuottavampaan toimintaan niin kognitiivisella, fysiologisella kuin käyttäytymisenkin tasolla. (McKnight & Kashdan, 2009, 242–248.)

Halu elää tarkoituksen mukaan voi lisätä tavoitelähtöistä toimintaa. Tarkoituksen toteuttaminen voi auttaa henkilöä käyttäytymään johdonmukaisemmin ja helpottaa oman käyttäytymisen johtamista sekä julkisesti että ilman valvontaa, sillä halu elää tarkoituksen mukaan motivoi selvittämään esteet, auttaa etsimään vaihtoehtoisia tapoja toimia ja pitää keskittymisen tavoitteessa, vaikka ulkoiset tekijät muuttuvat. Mitä kovemmin henkilö työskentelee tarkoituksen määrittelemien tavoitteiden puolesta, sitä vahvempi tarkoituksen vaikutus hänelle on. (McKnight & Kashdan, 2009, 242–248.)

McKnightin ja Kashdanin (2009, 244) mukaan laajan ja vahvan tarkoituksen hyötyjä ihmiselle voivat olla sen vaikutukset hyvinvointiin, pitkäikäisyyteen ja terveyteen. Tutkijoiden mukaan ihmisten on helpompi päästä vaikeiden tilanteiden yli, kun he tietävät, että heidän toiminnallaan on suurempi tarkoitus (Kashdan & McKnight, 2009, 304). Donahue ym. (1993) ja Emmons (1991) huomasivat, että ihmiset, joilla ei ollut laajempaa viitekehystä, jonka avulla yhdistää ja organisoida elämänsä tavoitteita, voivat huonommin. Tarkoituksen tietäminen jo nuorella iällä voi ehkäistä jopa mielenterveysongelmia vanhempana (Erikson, 1968). Tarkoituksen tietäminen voi lisätä

ihmisten psykologista joustavuutta uusissa ja haastavissa tilanteissa sekä muuttuvissa olosuhteissa. Henkilöt, jotka ovat määritelleet tarkoituksensa, kykenevät jopa välttämään vaikeuksia, koska he voivat johtaa paremmin sekä sisäisiä että ulkoisia olosuhteitaan tarkoituksen toteuttamisen avulla. Tarkoituksen mukaan eläminen voi myös tuoda merkityksellisyyttä ihmisen elämään tarkoituksen ohjaamien henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttamisen ja saavuttamisen avulla. (McKnight & Kashdan, 2009, 242–248.)

Ihmisen itsetuntemus vaikuttaa hänen tietoisuuteen tarkoituksestaan ja kykyyn viestiä hänen tarkoituksensa. Yksilöllä voi myös tutkijoiden mukaan olla tarkoitus, vaikka hän ei sitä itse tiedostaisikaan. Silloin tarkoituksella on vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen, mutta hän ei kykene hyödyntämään sitä kovin tehokkaasti tehtävien allokoinnissa. Tietoisuus tarkoituksesta on siis hyödyllistä, sillä silloin ihminen voi allokoida aikansa ja energiansa tehokkaammin ja joustavammin. Tarkoituksen vahvuus ja laajuus voivat myös lisätä ihmisen tietoisuutta tarkoituksesta, jos hän ei ole sitä itse tietoisesti määritellyt. (McKnight & Kashdan, 2009, 244.) Tarkoituksen tiedostaminen voi lisätä ihmisen tyytyväisyyttä hänen elämäänsä, sillä hän voi kokea hyödyntävänsä omia vahvuuksiaan antaakseen oman panoksensa maailmaan (Neck ym., 2017, 83–85).

Yksilöllä voi myös olla useita toisistaan täysin erilaisiakin tarkoituksia samanaikaisesti. Joskus usean tarkoituksen omaaminen voi jopa olla hyvä asia, sillä henkilö voi keskittyä toisen tarkoituksen täyttämiseen ja elämiseen, jos toisen tarkoituksen toteuttaminen ei vastoinkäymisten takia onnistu. Toisaalta usea tarkoitus voi hankaloittaa voimavarojen jakamista. Henkilön huomio voi lopulta jakautua niin moneen asiaan, ettei mikään tarkoituksista enää edisty kunnolla. (McKnight & Kashdan, 2009, 244.)

2.1.3 Tarkoituksen muodostuminen

Leiderin (2010, xii) mukaan kaikki etsivät tarkoitustaan joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Kashdan ja McKnight (2009) esittelevät kolme käsitteelliseen tutkimukseen perustuvaa tapaa, jolla yksilö voi määritellä tarkoituksensa. Ensimmäinen on ennakoiva kehitys (*proactive development*), toinen on reaktiivinen kehitys (*reactive development*) ja kolmas on sosiaalinen kehitys (*social development*). Ennakoiva kehitys viittaa haastavaan ja aikaa vaativaan prosessiin, jossa henkilö muodostaa tarkoituksen

jatkuvan muokkaamisen ja selvitystyön tuloksena. Jotta kehitysprosessi onnistuisi, se vaatii vaivanäköä ja jatkuvuutta (Kashdan & McKnight, 2009, 307). Henkilön tulee olla tietoinen, avoin ja vastaanottavainen uusille ajatuksille itsestään ja ympäristöstään (Bishop ym., 2004; McCrae, 1993).

Reaktiivinen kehitys tarkoittaa tilannetta, jossa jokin suuri muutos tai uudistus elämässä johtaa tarkoituksen löytämiseen ja elämän selkeytymiseen. Kashdanin ja McKnightin (2009, 309) mukaan suuri elämänmuutos voi muuttaa ihmisen ajatukset siitä, mikä hänelle on merkityksellistä ja näin tarjota tilaisuuden tarkoituksen kehittymiselle ilman, että yksilö olisi sitä erikseen määritellyt aiemmin. Tällaisia yksilön tarkoitusta selkiyttäviä elämänmuutoksia voivat olla henkilön omat suorat kokemukset, kuten kuolemanrajakokemukset tai epäsuorat kokemukset, esimerkiksi läheisen ihmisen kuolema (Tedeschi & Calhoun, 2004).

Sosiaalisessa kehityksessä henkilö määrittelee tarkoituksensa tarkkailun, imitaation ja mallinnuksen avulla. Tämä pohjautuu Banduran (1977) sosiaalisen oppimisen teoreettiseen viitekehykseen (Kashdan & McKnight, 2009, 310). Tarkoituksen kehittäminen alkaa välillisen prosessin avulla, jossa henkilö tarkastelee ensin muita ja havainnoi, minkälaisia tuloksia mikäkin käyttäytyminen tuottaa. Ihmisillä on tapana kiinnittää huomiota etenkin sellaiseen käyttäytymiseen, joka saa hänessä aikaan positiivisia tunteita. Jos joku esimerkiksi auttaa toista vaikeassa tilanteessa ja muut huomaavat tämän, vaikuttaa se todennäköisesti näiden henkilöiden tulevaisuuden toimintaan. Mitä useammin havainnoija huomaa samanlaisia tekoja ja näkee auttamisen positiiviset tulokset, sitä todennäköisemmin hän alkaa itse toimia samoin. Näin ihminen voi tutkijoiden mukaan saada tarkoituksen myös toiselta henkilöltä, ilman että hän olisi esimerkiksi määritellyt sen itsetutkiskelun avulla. (Kashdan & McKnight, 2009, 310.) Leider (1997, 4) taas toisaalta sanoo, että kaikilla on oma ainutlaatuinen tarkoituksensa, vaikka yksilö voikin oppia jonkun toisen tarkoituksesta.

Kashdan ja McKnight (2009, 311) huomauttavat, että todennäköisimmin tarkoitus voi muodostua ihmiselle näiden kaikkien kehitysmenetelmien tuloksena, jolloin tutkijat puhuvat hybridi-kehittymisestä (*hybrid development*). Tässä eri kehitysmenetelmät sekoittuvat toisiinsa ja täydentävät toisiaan. Yksilö saattaa esimerkiksi ensin etsiä tarkoitusta itsellensä sosiaalisen kehityksen avulla muiden käyttäytymistä seuraamalla

ja siirtyä sitten ennakoivaan kehitykseen, tarkoituksen tietoiseen muokkaamiseen ja määrittelyyn. (Kashdan & McKnight, 2009, 311.)

Vaikka Leiderin (2010, 44) mukaan kaikilla yksilöillä on oma tarkoituksensa, McKnightin ja Kashdanin (2009, 243) mukaan toiset yksilöt eivät välttämättä koskaan kykene määrittelemään tarkoitustaan. Esimerkiksi henkilön kyky abstraktiin ajatteluun vaikuttaa hänen kykyynsä ymmärtää ja määrittellä tarkoitus, sillä tarkoituksen muodostaminen vaatii itsensä syvää ymmärtämistä, itsetutkiskelua ja suunnittelua (Carver & Scheier, 2002). Toisaalta erilaiset sairaudet, esimerkiksi dementia, tai onnettomuudet, esimerkiksi aivovamma, voivat vaikuttaa ihmisen kognitiivisiin taitoihin ja sitä kautta kykyyn muodostaa itsellensä tarkoitus (McKnight & Kashdan, 2009, 243).

2.2 Itsensä johtamisen hyödyntäminen tarkoitukseen perustuvassa johtamisessa

2.2.1 Tarkoitukseen perustuva johtaminen

Ymmärtääkseen tarkoitukseen perustuvaa johtamista, on tärkeää tietää, mistä ilmiö on peräisin, eli johtajien tarpeesta luoda organisaatiolle tarkoitus, johon kaikki organisaation jäsenet voivat sitoutua (kts. esim. Ellsworth, 2002). Aiemmassa tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta tehdyssä kirjallisuudessa onkin keskitytty työntekijöitä motivoivan organisaation yhteisen tarkoituksen muodostamiseen ja sen perusteella johtamiseen (kts. esim. Barnard, 1968; Ellsworth, 2002; Kempster ym., 2011). Eniten kiinnostusta tarkoitukseen perustuva johtaminen on tähän mennessä herättänyt julkisten palvelujen, kuten koulujen johtamisen yhteydessä (esim. Holloman ym., 2007; Dorasamy, 2010). Tarkoitukseen perustuvaa johtamista on muun muassa ehdotettu vastaukseksi eettisten asioiden parempaan huomioimiseen julkisissa palveluissa (Dorasamy, 2010, 56) ja johtajien tärkeimmäksi työkaluksi työntekijöiden tehokkuuden viemisessä huippuunsa (McKnight & Kashdan, 2009, 246–248).

Ellsworth (2002, 238) perustelee yhteisen, organisaation jäsenten arvostaman tarkoituksen määrittelemisen ja tarkoitukseen perustuvan johtamisen tärkeyttä sillä, että yhteisen tarkoituksen mukaan toimiminen auttaa johtajia vapauttamaan ihmisten täyden yksilöllisen potentiaalin ja luovuuden. Koko organisaatiolle määritelty yhteinen

tarkoitus, jota organisaation jäsenet arvostavat, voi yhdistää yksilöt toisiinsa merkityksellisillä tavoilla ja voi auttaa ihmisiä oma-aloitteisuuteen ja kekseliäisyyteen (Ellsworth, 2002, 238). Barnard (1968) on samoilla linjoilla sanoessaan, että yhteisen tarkoituksen olemassaolo voi luoda työlle merkityksellisyyttä, auttaa yhtenäistämään toimintoja koko organisaatiossa ja motivoida ihmisiä toimimaan vähemmän itsekkäästi ja työskentelemään enemmän organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden puolesta.

Holloman ym. (2007, 437) kuvailevat koulun johtamiseen liittyvässä artikkelissaan, että tarkoitukseen perustuva johtaminen on rakentava johtajuusmalli, joka haastaa organisaation: määrittelemään sen tarkoituksen, pitämään yllä yhtenäisyyttä, rohkaisemaan persoonallisuuteen, ehkäisemään työuupumista ja pitämään yllä työntekijöiden vireyttä. Dorasamyn (2010, 56) mukaan yhteiseen tarkoitukseen sitoutuminen ja sen perusteella johtaminen auttaisi julkisen palvelun tuottajia asettamaan etusijalle henkilökohtaisen edun ylittävät pyrkimykset ja päämäärät. Tutkijan mukaan julkisten palveluiden johtajien ensisijainen liikkeelle paneva voima tulisi olla julkisen laitoksen tarkoitus. Tarkoituksella Dorasamy (2010, 56) viittaa julkisten laitosten tapauksessa kansan etujen ajamiseen ja suojeluun. Tarkoitukseen sitoutumalla ja sen mukaisesti toimimalla johtaja voi innoittaa myös muita organisaation jäseniä suuntaamaan toimintansa organisaation yhteisen tarkoituksen toteuttamista kohden (Dorasamy, 2010, 56).

Dorasamy (2010, 57) esittää, että epäitsekkäs toiminta, altruistisuus, voi auttaa johtajaa luomaan organisaatiokulttuurin, joka on sitoutunut organisaation tarkoituksen toteuttamiseen. Dorasamyn (2010, 57) mukaan tarkoitukseen perustuvan johtamisen tulisi julkisessa hallinnossa tarkoittaa käytännössä laajempaan yhteiskunnalliseen hyvään keskittymistä henkilökohtaisten intressien sijasta. Johtaja voi ajatella itseään kuin palvelijaksi, joka luopuu henkilökohtaisesta vallasta hyödyttääkseen kaikkia (Melrose, 1995). Gill (2003, 313) on samoilla linjoilla sanoessaan, että yhteisesti jaettujen arvojen määrittely ja niiden mukaan toimiminen voi luoda organisaatiokulttuurin, joka tukee yhteisen tarkoituksen toteuttamista ja edesauttaa tarkoitukseen sitoutumista. Dorasamynin (2010, 58) mukaan vain itseään palvelevat johtajat, jotka tavoittelevat pelkästään valtaa ja vaurautta, eivät ole esimerkkejä tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta.

Manz (1986, 591) ehdotti jo 1980-luvulla, että henkilökohtaisen hyödyn tavoittelun ylittävät yleistä hyvää tuovat altruistiset tarkoitukset toisivat eniten hyötyä sekä johtajalle, että organisaatiolle. Tutkijan mukaan tämä johtuu siitä, että ihmiset yleensä kokevat, että heidän toiminnallaan on tarkoitus silloin, kun he tekevät jotain hyvää muiden kuin itsensä hyödyksi (Manz, 1983a). Muut tutkijat ovat olleet samoilla linjoilla Manzin (1983a) kanssa. Esimerkiksi asiakkaiden intressien palveleminen niin, että samalla huolehditaan työntekijöiden tarpeista, täyttää Ellsworthin (2002, 6) mukaan sellaisen tarkoituksen kriteerit, joka motivoi sekä johtajia, että työntekijöitä. MacInture (2004) sanoo, että sellaisen tarkoituksen määrittelemineen organisaatiolle, jossa on sosiaalinen ulottuvuus, voi auttaa organisaation jäseniä toimimaan paremmin. Ladkinin (2008, 37) mukaan vain sellainen johtajan määrittelemä tarkoitus organisaatiolle, joka tähtää yleisesti elämän parantamiseen, voi tehdä johtamisesta autenttista ja kaunista.

Tarkoitukseen perustuvan johtamisen kirjallisuudessa painotetaan, että johtajan toiminnan tulee ohjata muiden käytöstä organisaation tarkoituksen toteuttamista kohten, jotta tarkoitus toteutuisi organisaation arjessa (Dorasamy, 2010, 60; Holloman ym., 2007, 442; Ellsworth, 2002, 240; Bennis, 1997, 155). Ohjaaminen voi tarkoittaa jokaisen yksilön mukaanottoa tarkoituksen toteuttamiseen niin, että organisaation tarkoitus näkyy kaikessa, mitä organisaatiossa tehdään (Bennis, 1997, 155). Alkuun riittää, että vain muutamakin ihminen organisaatiosta lähtee mukaan muutokseen. Käytös, joka herättää muissa positiivisia tunteita, esimerkiksi rehellisyys, vaikuttaa todennäköisesti tulevaisuudessa myös käytöstä tarkkailevan ihmisen toimintaan (Kashdan & McKnight, 2009, 310).

Johtajilla itsellään on aiemman kirjallisuuden mukaan tärkein rooli organisaation tarkoituksen ymmärtämisen ja viestinnän kannalta (Holloman ym., 2007, 443; Dorasamy, 2010, 57). Tarkoitukseen perustuvassa johtamisessa organisaation tarkoituksen tulisi näkyä niin johtajan puheissa kuin hänen toiminnassaan, eli johtajan tulee ottaa vastuu omasta toiminnastaan, jotta tarkoitukseen perustuva johtaminen voi onnistua. Ellsworthin (2002, 240) mukaan tarkoituksen toteutuminen vaatii sitä, että tarkoitus näkyy johdonmukaisesti johtajan päätöksissä, sanoissa ja teoissa. Jos johtaja ei itse toimi organisaation tarkoituksen mukaisesti, todennäköisesti muut organisaation jäsenet eivät myöskään toimi tarkoituksen mukaan. (Holloman ym., 2007, 442.)

Tarkoitukseen perustuvan johtamisen kirjallisuudessa ei ole aiemmin keskitytty siihen, miten johtajat voivat löytää tarkoituksensa ja hyödyntää sitä johtajuudessaan, vaikka tarkoitukseen perustuvassa johtamisessa korostetaan sen tärkeyttä, että johtaja pitää organisaation tarkoitusta tärkeänä ja tietää myös oman tarkoituksensa (Holloman ym., 2007, 442; Ellsworth, 2002, 333). Toisaalta sen huomaaminen, että oma tarkoitus ei ole tarpeeksi samanlainen organisaation tarkoituksen kanssa, voi aiheuttaa ongelmia, kun henkilö alkaa vaikuttaa itseensä yhä voimakkaammin saavuttaakseen itsellensä vastakkaisia organisaation tarkoitukseen vieviä tavoitteita (Manz, 1986, 596).

Ongelmia voi myös syntyä, jos johtaja alkaa toteuttaa omia, organisaation tarkoituksesta hyvin vastakkaisia tarkoituksia. Esimerkiksi vain omaan hyötyyn keskittyminen voi johtaa huonoihin lopputuloksiin, etenkin organisaation ja muiden työntekijöiden kannalta. (Manz, 2015, 137.) Tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta voi tulla jopa epäeettistä, jos se palvelee vain johtajan omia itsekkeitä tarkoituksia, esimerkiksi kohtuuttomien ja kestäättömien taloudellisten hyötyjen tavoittelua. Tällainen vallan hyväksikäyttö voi tapahtua niin työntekijöiden, osakkeenomistajien, sidosryhmien kuin jopa yhteiskunnan kustannuksella. (Manz, 2015, 140.)

Onnistuessaan tarkoitukseen perustuva johtaminen voi auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään selkeästi oma ja organisaation tarkoitus (Holloman ym., 2007, 443). Organisaation tarkoitukseen sitoutuminen ja sen perusteella toimiminen voi antaa johtajille ja heidän alaisilleen paremman kuvan organisaation saavutuksista (Covey, 1996, 69) ja auttaa tehtävien priorisoinnissa (Dorosamy, 2010, 59). Organisaatiolle määritellystä tarkoituksesta ei kuitenkaan ole suurta hyötyä, jos se ei auta johtajia motivoitumaan tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen sekä tekemään parhaansa organisaation päämäärien puolesta joka päivä (Holloman ym., 2007, 442). Yksilöiden kyky motivoitua lähtee sisältäpäin ja motivaatioon vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset arvot ja tarpeet (Reiss, 2000). Siksi tarkoitukseen perustuvaa johtamista tarkastellaan seuraavaksi itsensä johtamisen näkökulmasta, jossa tärkeää on yksilön sisäisen motivaation löytäminen tarkoituksen määrittelyn avulla (Neck ym., 2017, 80–81).

2.2.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamista (*self-leadership*) voidaan yleisellä tasolla kuvailla nykyisin prosessiksi, jonka avulla yksilö vaikuttaa itseensä päästäkseen yli esteistä, jotka ovat hänen tavoitteidensa tiellä (Neck ym. 2017, 14). Itsensä johtamisen strategioita käyttävä yksilö motivoi ja ohjaa itseään niin, että hän suoriutuu sekä sellaisista tehtävistä, jotka ovat hänelle luonnostaan motivoivia, että sellaisista, jotka eivät ole hänelle luonnostaan motivoivia, mutta ne täytyy tehdä (Manz, 1986, 589). Itsensä johtamisen tutkimuksen perusta juontaa psykologian teorioista, kuten itsesäätelyn teoriasta (*self-regulation theory*), kognitiivissosiaalisesta teoriasta (*social cognitive theory*), itsensä johtamisen *miten*-näkökulmasta (*self-management*) sisäisen motivaation teoriasta (*intrinsic motivation theory*) ja positiivisesta psykologia (*positive psychology*) (Neck ym., 2017, 45–47). Itsensä johtamiseen liittyvät strategiat voidaan ryhmitellä seuraaviin kategorioihin: toimintakeskeiset strategiat (*behavior-focused strategies*), kognitiiviset strategiat (*constructive thought pattern strategies*) ja luontaiset palkitsemismenettelyt (*natural-reward strategies*) (Manz, 2015, 135).

Itsensä johtamisen tutkimus keskittyi aluksi lähinnä ihmisen käyttäytymiseen liittyvien itsekuriin ja itseohjautuvuuteen pohjautuvien strategioiden tutkimiseen (Neck & Houghton, 2006, 273), esimerkkejä tällaisista strategioista ovat itsensä tarkkailu, omien tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen ja rankaiseminen sekä omat rutiinit (Stewart ym., 2011, 191). Näiden strategioiden katsottiin auttavan henkilöä saavuttamaan hänelle usein ulkopuolelta annetut tavoitteet (Pearce & Manz, 2005, 133). Itsensä johtamisen aikaisemmasta käsitteellisestä tutkimuksesta voidaankin löytää paljon samaa kuin klassisista motivaatioteorioista, kuten oman toiminnan säätelystä (*self-regulation*) ilman ulkopuolelta tulevia käskyjä. Itsensä johtamisen teorioita voi kuitenkin kuvailla normatiivisiksi, ohjeistaviksi, kun taas klassiset motivaatioteoriat pyrkivät enemmänkin ilmiön kuvailuun. (Neck & Houghton, 2006, 274–275.)

Itsensä johtamisen tutkimus on keskittynyt nykyisin enemmän ihmisiä sisäisesti motivoiviin itsensä johtamisen keinoihin, esimerkiksi sisäisesti motivoivien toimien lisäämiseen työtehtäviin, työn hyviin puoliin keskittymiseen ja yleensäkin työn sisäisesti palkitseviin ominaisuuksiin keskittymiseen enemmän kuin ulkoisiin palkkioihin (Stewart ym., 2011, 191). Uusimpia kiinnostuksen kohteita itsensä

johtamisen tutkimuksessa ovat tunteiden säätely (Stewart ym., 2011, 197), terveys ja kuntoilu, epäonnistuminen ja epäonnistumisista oppiminen, ihmissuhteet sekä kehon ja mielen suhteen vahvistaminen tarkoittaen rakentavien ajatusten ja tunteiden lisäämistä esimerkiksi musiikin tai kuvien avulla (Manz, 2015, 144).

Itsensä johtamisen tutkimuksessa on jo varhain todettu, että vaikka organisaatio tarjoaa yleensä jäsenilleen tietynlaisen tarkoituksen, ihmisillä on aina myös omia sisäsyntyisiä tarkoituksia, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa, olivatpa ne miten epämääräisiä tahansa (Manz, 1986, 586). Manz (1986, 595) korosti jo 1980-luvulla yksilön tarkoituksen tärkeyttä itsensä johtamisessa, sillä se voi yhdessä pätevyyden ja itsekontrollin tunteen kanssa lisätä ihmisen sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio on tärkeää, sillä se mahdollistaa kokonaisvaltaisemman näkökulman ihmisen kykyyn vaikuttaa itseensä. Manzen (1986, 595) mukaan sisäisesti motivoitunut ihminen kykenee esimerkiksi suoriutumaan paremmin niin itsellensä mieluisista kuin vähemmän mieluisista tehtävistä.

Itsensä johtamisen strategioiden käyttämisellä voi aiemman kirjallisuuden perusteella olla monia positiivisia vaikutuksia ihmisille. Itsensä johtamisen strategioiden käytön on todettu vaikuttavan positiivisesti ihmisten uskoon omasta kyvykkyydestä saada asioita tehdyksi (Prussia, Anderson & Manz, 1998; Latham & Frayne, 1989). Aktiivisen itsensä johtamisen strategioiden käytön on myös todettu lisäävän ihmisten tuottavuutta (Birdi ym., 2008; Frayne & Geringer, 2000) ja työtyytyväisyyttä (Uhl-Bien & Graen, 1998; Neck & Manz, 1996a). Lisäksi itsensä johtamisen strategioiden käytön on todettu vähentävän ihmisten stressiä tai ahdistuneisuutta (Saks & Ashforth, 1996) ja vaikuttavan positiivisesti uralla menestymiseen (Murphy & Ensher, 2001; Raabe, Frese, & Beehr, 2007).

Aktiivisen itsensä johtamisen strategioiden käytön on myös todettu vaikuttavan positiivisesti yksilöiden oppimishalukkuuteen (Curren & Marques-Quinteiro, 2009) ja jopa persoonallisuuden piirteisiin, kuten tietoisuuteen ja ulospäinsuuntautuneisuuteen (Houghton, Neck & Singh, 2004). Positiivista näyttöä on myös itsensä johtamisen strategioiden käytön ja luovuuden (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006; DiLiello & Houghton, 2006) sekä itsensä johtamisen strategioiden ja sisäisen motivaation suhteen (Curren & Marques-Quinteiro, 2009). Yllättävää kyllä, tutkimuksissa ei ole huomattu

aktiivisen itsensä johtamisen lisäävän ihmisten sitoutumista organisaatioon (Stewart ym., 2011, 196). Voi olla, että itseään johtavat henkilöt ovat tietoisempia omista standarteistaan organisaatiota kohtaan ja jättävät työpaikan helpommin, jos organisaatio ei täytä vaatimuksia.

Ihmisiä ei kuitenkaan voi pakottaa johtamaan itseään, vaan heillä täytyy olla halua ottaa vastuuta toimistaan ja tehdä itsenäisiä päätöksiä (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003). Toiset ihmiset ovat valmiimpia käyttämään itsensä johtamisen strategioita kuin toiset (Manz, 1986, 596). Yleisesti ottaen aikuiset voivat oppia käyttämään itsensä johtamisen strategioita ja muuttua, mutta heidän täytyy todella haluta muutoksen tapahtuvan (Boyatzis, 2007, 49). On myös hyvä huomata, että vaikka itsensä johtamisen strategioiden käyttämisestä on saatu monia positiivisia tuloksia, kaikista tehokkaimmat käytännöt itsensä johtamiseksi vaihtelevat henkilöittäin (Manz, 2015, 146).

2.2.3 Tarkoitukseen perustuva johtaminen ja itsensä johtamisen strategiat

Nykyisessä itsensä johtamisen kirjallisuudessa annetaan työkaluja yksilön tarkoituksen määrittämiseen ja tarkoituksen toteuttamiseen itsensä johtamisen strategioiden avulla (Neck ym., 2017, 80–81). Johtaja voikin hyödyntää itsensä johtamisen prosessia, joka kirjallisuuden mukaan alkaa yksilön tietoisuuden kasvattamisesta niin, että hän tietää oman tarkoituksensa (kts. esim. Neck ym., 2017; Thomas, 2009; Boyatzis, 2007; Neck & Houghton, 2006; Manz, 1986) organisaation tarkoitukseen perustuvan johtamisen toteuttamiseksi. Toki tämä toimii vain, jos johtajan ja organisaation tarkoitukset ovat riittävän samanlaiset (Manz, 1986, 596). Ongelmia voi syntyä, jos johtaja alkaa esimerkiksi toteuttamaan omia, organisaation tarkoituksesta hyvin vastakkaisia tarkoituksia (Manz, 1986, 137). Jos johtajan ja organisaation tarkoitukset kuitenkin kohtaavat, se voi hyödyttää molempia ja auttaa johtajaa kehittymään ja toimimaan inspiraationa myös muille (Graham, 2011, 7).

Johtajan täytyy olla halukas muuttamaan toteuttaakseen tarkoitusta. Ilman johtajan halua työskennellä omien heikkouksien kanssa, jotka estävät tarkoituksen toteutumista ja kykyä oppia uusia ajattelu- ja toimintatapoja, ei tarkoituksen toteuttaminen ja siihen vaadittavat toimenpiteet onnistu. (Boyatzis, 2007, 49.) Itsensä johtamisen strategioiden käyttö voisi mahdollisesti auttaa johtajia tiedostamaan paremmin heidän oma vastuunsa

tarkoitukseen perustuvan johtamisen onnistumiseen, sillä itsensä johtamisen strategioiden käyttö voi auttaa yksilöä ymmärtämään, että hän on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja että hän vaikuttaa ympäristönsä luomiseen oman toimintansa kautta (Neck ym., 2017, 288–289). Esimerkiksi se, miten yksilö käyttäytyy muita kohtaan, vaikuttaa hyvin paljon siihen, miten muut käyttäytyvät häntä kohtaan (Neck ym., 2017, 45–57).

Manz (2015, 139) havainnollisti esimerkin avulla, miten itsensä johtamisen strategiat toimivat silloin, kun keskitytään yksilön määrittelemään tarkoitukseen. Joillekin tarkoitus voi olla esimerkiksi valita sosiaalisesti vastuullinen käytös, joka voi juontaa yksilön halusta sitoutua elämään inhimillisellä tavalla. Tällöin henkilö pyrkii tätä tarkoitusta kohden huolimatta mahdollisista lyhyen aikavälin kustannuksista, jotka syntyvät, kun henkilö ei käyttäydy pelkästään tavoitellakseen omaa hyötyä. Elääkseen inhimillisemmällä tavalla ihminen voi käyttää esimerkiksi erilaisia kognitiivisia strategioita lisätäkseen tietoisuuttaan ja kunnioitustaan vastuullisempaa käyttäytymistä kohtaan. Tällainen vastuullinen käyttäytyminen voi käytännössä keskittyä esimerkiksi asiakassuhteiden ja organisaation vastuullisuuden parantamiseen ja muutenkin yrityksen toiminnan muokkaamiseen niin, että se hyödyttää paremmin sekä yritystä, että sen kaikkia sidosryhmiä, myös ympäröivää yhteiskuntaa. (Manz, 2015, 139.) Lopuksi Manzen (2015, 139) mukaan tällainen käytös hyödyttää myös henkilöä itseään, kun hän toimii autenttisemmin oman halunsa pohjalta elää inhimillisempää elämää.

Houghton ym. (2004) ehdottavat, että itsensä johtamisesta voisi käytännön elämässä puhua sarjana työkaluja, joiden avulla yksilö voi vaikuttaa itseän. Tarkoitukseen perustuvan johtamisen yhteydessä erilaiset itsensä johtamisen strategiat voisikin ajatella menetelminä, jotka antavat johtajalle mahdollisuuden määritellä tietoisesti hänen tarkoituksensa ja sen jälkeen ohjata itseään niin, että hän voi toteuttaa tarkoitustaan (Neck ym., 2017, 85–86). Boatzoksen (2006, 616) mukaan ihmisen ei tarvitse välttämättä mennä kurssille oppiakseen uusia tapoja toimia, vaan hän voi koettaa niitä nykyisessä elämässään, sekä töissä että kotona. Ihminen voi ajatella elämänsä koelaboratoriona, jossa hän testaa uusia käyttäytymistapoja, ajatuksia ja tunteita tarkoituksensa toteuttamiseksi (Boatzis, 2006, 610). Seuraavaksi tarkoitukseen perustuvaa johtamista tarkastellaan toimintakeskeisten ja kognitiivisten itsensä johtamisen strategioiden avulla. Lisäksi tarkoitukseen perustuvaa johtamista

tarkastellaan tämän jälkeen lyhyesti seuraavien itsensä johtamisen uudempien strategioiden: tunteiden kanssa työskentelyn, ihmissuhteiden ja epäonnistumisen avulla.

Luontaisiin palkitsemismenetelmiin liittyvien itsensä johtamisen strategioiden päämääränä on lisätä yksilöä motivoivia tunteita oman toiminnan paremmasta kontrollista, omasta pätevyydestä ja tarkoituksesta, sen sijaan, että keskityttäisiin vain ulkoisiin palkkioihin, kuten rahaan (Neck ym., 2017; Stewart ym., 2011; Neck & Manz, 2013; Neck & Houghton, 2006). Luontaisten palkitsemismenettelyiden strategiat ovat tehokkaampia, jos ne yhdistetään pyrkimykseen vahvistaa yksilön tunnetta tarkoituksesta, sillä silloin tehtävän ja henkilön sisäisten arvojen ja hyvinvoinnin välillä ei ole ristiriitaa (Manz, 2015, 136). Mikäli johtajan määrittelemä tarkoitus sisältää altruistisen halun hyödyttää muita omien vahvuuksien avulla ja hän toteuttaa tarkoitusta aktiivisesti työssään, niin, että hän voi samalla käyttää vahvuuksiaan ja päättää tavoitteistaan, tulee hänen työstään todennäköisesti luontaisesti palkitsevampaa. Eli tarkoituksen määrittely ja toteuttaminen saattaa auttaa johtajaa kokemaan enemmän kontrollia, pätevyyttä ja tarkoitusta omassa työssään. (Neck ym., 2017, 105–116.) Näin ollen näyttäisi siltä, että tarkoitukseen perustuva johtaminen voi auttaa johtajaa kokemaan hänen työnsä luontaisesti palkitsevammaksi. Tämän vuoksi luontaisia palkitsemismenetelmiä ei käsitellä tarkoitukseen perustuvan johtamisen työkaluna tässä tutkielmassa.

2.2.3.1 Toimintakeskeiset strategiat

Johtaja voi käyttää toimintakeskeisiä itsensä johtamisen strategioita tarkoituksensa määrittelyyn ja toteuttamiseen. Toimintakeskeiset strategiat lisäävät henkilön tietoisuutta itsestään, jolloin hän on valmiimpi vaikuttamaan omaan käyttäytymiseensä (Manz, 2015, 135). Itseensä tutustuminen, itsensä tarkkailu, omien tavoitteiden asettaminen ja itsensä rankaisu- ja palkitsemiskeinot tähtäävät oman toiminnan muokkaamiseen tietoisesti. Etenkin itseensä tutustuminen, oman käyttäytymisen ja käyttäytymisen syiden tarkkailu ja ymmärtäminen voivat auttaa lisäämään yksilön tietoisuutta itsestään (*self-awareness*). Itsensä johtamisen kirjallisuuden mukaan yksilön tulee olla ainakin jonkin verran tietoinen itsestään, jotta yksilö voi käyttää itsensä johtamisen strategioita. (Neck ym., 2017, 75–76.) Tässä mielessä tarkoitukseen

perustuvan johtamisen itsensä johtamisen strategioiden avulla voisi ajatella soveltuvan vain sellaisille henkilöille, joilla on kykyä itsensä tarkkailuun ja itseensä tutustumiseen.

Toimintakeskeisistä strategioista yksilön itsetuntemuksen lisäämiseen tähtäävät keinot ja itsensä tarkkailu voivat auttaa yksilöä ymmärtämään ja määrittämään hänen tarkoituksensa. Itsensä tarkkailun avulla yksilö voi lisätä tietoisuutta omasta toiminnastaan, mistä hän pitää ja mistä ei sekä miksi hän tekee erilaisia asioita. Itsensä tarkkailun avulla yksilö voi lisätä itsetuntemustaan ja ymmärtää, millaisia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita hän haluaa saavuttaa. (Neck ym., 2017, 77–85.) Toisaalta tarkoituksen määrittely voi auttaa yksilöä myös toisinpäin, sillä tarkoituksen määrittely voi auttaa yksilöä oman käyttäytymisen tarkkailussa ja vähentää tutkijoiden mukaan tehotonta käyttäytymistä (Manz & Sims, 1980; Boyatzis & Akrivou, 2006).

Neckin ym. (2017, 80–81) mukaan yksilö voi määrittellä tarkoituksensa lisäämällä itsetuntemustaan ja pohtimalla, mikä hänessä on ainutlaatuista ja miten hän voi käyttää vahvuuksiaan muiden hyväksi. Leider (1997, 2) ehdottaa, että yksilö voi ymmärtää tarkoitustaan esimerkiksi esittämällä itsellensä kolme perustavanlaatuista kysymystä: kuka olen, mitä minun on tarkoitus tehdä täällä ja mitä haluan tehdä elämälläni? Tarkoituksen määrittely voi tarkoittaa yksilön jo olemassa olevien ja kehittyvien vahvuuksien tiedostamista ja etsimistä (Leider, 2010, 59). Tai yksilö voi esimerkiksi tarkkailla, mitä hänen ympärillensä olevat ihmiset tarvitsevat ja pohtia, kuinka hän voisi tarjota näitä asioita heille, minkä avulla yksilö voi määrittellä tarkoituksensa (Leider, 2010, 51). Cooper ja Cottrell (2010, 14) taas sanovat, että tarkoituksen määrittelyn voi aloittaa määrittelemällä omat arvonsa, koska arvot ovat asioita, joita ihminen pitää melko pysyvästi etusijalla kun hän toimii erilaisissa tilanteissa.

Tarkoituksen määrittely ei ole Neckin ym. (2017, 84–85) mukaan välttämättä helppo tehtävä ja tarkoituksen määrittelyyn vaadittavan itsetuntemuksen kehittyminen voi viedä aikaa. Tarkoituksen määrittelystä voi kuitenkin olla johtajalle monia hyötyjä, sillä itsensä johtamisen kirjallisuuden perusteella tarkoituksen ymmärtäminen voi auttaa yksilöä organisoimaan toimintaansa ja allokoimaan tehokkaasti hänen käytettävissään olevaa aikaa ja resursseja. Tarkoituksen määrittelyn jälkeen johtaja voi ohjata kaikkia päätöksiään tarkoitukseen perustuen. Tämä oman elämän hallinnan tunteen lisääntyminen saattaa lisätä parhaimmillaan johtajan tyytyväisyyttä ja tehokkuutta.

(Neck ym., 2017, 85.) Käytännössä johtaja voi käyttää tarkoitustaan kompassin tavoin, josta hän tietää, onko hän menossa tarkoitustaan kohden esimerkiksi tavoitteita asettaessaan ja toteuttaessaan (McKnight & Kashdan, 2009, 242).

Tarkoituksen määrittelyn jälkeen johtaja voi käyttää muita toimintakeskeisiä strategioita kuten omien tavoitteiden asetantaa tai itsensä palkitsemis- ja rankaisukeinoja johtaakseen tarkoitukseen perustuen (Neck ym., 2017, 80–85). Muuttaakseen toimintaansa tarkoitustaan vastaavaksi, elääkseen tarkoituksen mukaan, yksilön täytyy alkaa toteuttamaan tarkoitustaan. Tämä tarkoittaa konkreettisia tavoitteita sisältävien suunnitelmien tekemistä ja toteuttamista (Boyatzis 2007, 43) sekä sellaisten tilanteiden aktiivista tunnistamista, joissa yksilö voi toteuttaa tarkoitustaan (Leider, 2010, 99). Suunnitelmien ja tavoitteiden mukaan toimiminen tarkoittaa käytännössä lukemattomien käytännönasioiden toteuttamista, ilman sitä muutosta ei tapahdu (Boyatzis, 2006, 616).

Omien sisäsyntyisten tarkoitusten määrittely ja tiedostaminen voi auttaa yksilöä häntä motivoivien tavoitteiden asetannassa ja toteuttamisessa (Neck ym., 2017, 79–80). Tämä johtuu siitä, että tarkoituksen ymmärtäminen antaa yksilölle pidemmän aikavälin tavoitteen joka ei muutu kokoajan ja jota vasten on helpompi määrittellä yksilölle merkityksellisiä lyhyen aikavälin tavoitteita (Neck ym., 2017, 80–81). Kun henkilö työskentelee omaa tarkoitusta kohden, eikä toteuttaakseen jonkun toisen tarkoitusta, hän voi alkaa luonnollisesti uskoa enemmän omaan kykyihinsä ja asettaa itsellensä tavoitteita edistyäkseen (Boyatzis, 2007, 43–44).

Systemaattinen, tarkkaan ajateltu ja tietoinen tavoitteiden asettaminen voi vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen positiivisesti (Neck ym., 2017, 78–79). Neckin ym. (2017, 79–80) mukaan ihmisten tavoitteet ovat usein liian epäselviä siksi, etteivät he tiedä tarkoitustaan ja sitä, miksi he asettavat tavoitteita. Tarkoituksen, yksilön pidemmän aikavälin tavoitteen ymmärtäminen, voi auttaa siinä, että johtajan on helpompi asettaa tarkempia tavoitteita ja johtaa tarkoitukseen perustuen. Kun tavoitteet ovat tarpeeksi tarkkoja ja motivoivia, ne on myös helpompi toteuttaa. (Neck ym., 2017, 80–81.) Tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa on kuitenkin usein ongelmana se, että ihmisillä on jo niin paljon muitakin tavoitteita elämässään, etteivät he pysty lisäämään uusia tavoitteita itselleen toteuttaakseen tarkoitustaan. Tämän vuoksi johtajan tulee

opetella sanomaan ei ja tehdä tilaa uusille tavoitteille, jotta hän voi johtaa tarkoitukseen perustuen (Boyatzis, 2007, 44).

Itsensä rankaiseminen ja itsensä palkitseminen on toimintakeskeinen strategia itsensä johtamiseen, joka tuo yksilön itse määrittelemiä seurauksia hänen käytökselleen, mikä voi positiivisena palautteena lisätä toivottua toimintaa ja negatiivisena palautteena vähentää ei-toivottua toimintaa (Manz, 2015, 135). Tässä toivottu toiminta voisi olla toimet ja päätökset, jotka perustuvat tarkoitukseen ja ei-toivottu sellaisia päätöksiä ja toimia, jotka eivät perustu tarkoitukseen. Itsensä palkitseminen positiivisen sisäisen puheen avulla voi olla tehokas itsensä johtamisen strategia. Johtaja voi kehua itseään esimerkiksi hurraamalla tarkoitusta toteuttavalle suoritukselleen sisäisesti missä ja milloin vain. Näin hän lisää motivaatiotaan ja pientenkin tavoitteiden saavuttamisesta voi tulla palkitsevaa matkalla kohti tarkoitukseen perustuvaa johtamista. (Neck ym., 2017, 92–93.) Itsensä rankaisemiskeinot eivät tutkimusten mukaan ole olleet kovin tehokkaita itsensä johtamisen keinoja, sillä yksilöt voivat helposti välttää itsellensä asettamat rangaistukset. Pyrkiminen virheistä oppimiseen rangaistusten asettamisen sijaan voi olla tehokkaampi keino johtaa itseään tarkoituksensa toteuttamista kohden. (Neck ym., 2017, 95–96.)

Tarkoitukseen perustuvan johtamisen näkökulmasta oman työpaikan ja viran valitseminen on itsessään voimakas toimintakeskeinen itsensä johtamisen strategia, jonka avulla henkilö voi vaikuttaa tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen (Manz, 1986, 594). Ihminen on Neckin ym. (2017, 81–83) mukaan onnellinen, kun hän voi tehdä sellaista työtä ja saavuttaa tavoitteita, jotka vastaavat yksilön tarkoitusta. Johtaja voi ottaa työpaikkaa valitessaan huomioon esimerkiksi, mitä myymme ja miksi ja vastaako tarkoitus riittävästi omaa tarkoitusta, että hän voi toimia autenttisesti ja motivoituneesti? Esimerkiksi, onko tuote tai palvelu laadukas ja eettinen, joka hyödyttää asiakkaita? On tärkeää, että johtaja kokee oman tarkoituksen ja organisaation tarkoituksen vastaavan riittävästi toisiaan. (Manz, 2015, 138.)

2.2.3.2 Kognitiiviset strategiat

Kognitiiviset strategiat eli omien ajattelumallien muovaaminen, esimerkiksi rakentava vuoropuhelu itsensä kanssa, toimimattomien uskomusten korvaaminen vaihtoehtoisilla

uskomuksilla ja mielikuvaharjoittelu, voivat olla hyvin tehokas keino johtaa tarkoitukseen perustuen, sillä nykyisen todellisuuden tilan voidaan katsoa olevan olemassa enemmänkin kokijan mielessä kuin fyysisenä todellisuutena (kts. esim. Neck ym., 2017; Beck, 1970; Ellis, 1970). Kognitiivisten strategioiden avulla johtaja voi muokata omia ajattelumallejaan työtään kohtaan ja näin ikään kuin muotoilla työnsä henkisesti uudelleen (Manz, 1986, 594).

Kognitiivisten itsensä johtamisen strategioiden idea on siinä, että yksilöt voivat yleensä valita, mihin he keskittyvät ja mitä he ajattelevat. Se, mitä yksilö kokee, on ainutlaatuista, sillä kaikki yksilöt kokevat maailmaan aina hieman eri tavalla. Kahta samanlaista kokemusta ei ole. Näin yksilöt rakentavat oman psykologisen maailmansa (*psychological world*) sen perusteella, mitä he kokevat ja miten he suhtautuvat noihin kokemuksiin, ajattelevatko he niistä esimerkiksi positiivisesti vai negatiivisesti. Se, miten yksilö kokee hänen psykologisen maailmansa ja reagoi jatkossa tämän kokemuksen perusteella, voi vaikuttaa siihen, miten hyvin yksilö kykenee toteuttamaan omia tarkoituksiaan. (Neck ym., 2017, 142–145.) Tarkoitukseen perustuvan johtamisen toteuttaminen kognitiivisten strategioiden avulla voi antaa johtajalle sisäisiä työkaluja tarkoituksen saavuttamiseksi (Manz & Neck, 2004; Neck & Manz, 1992).

Yksilön ajattelu voi vaikuttaa hänen toimintaansa uskomusten, mielikuvien, oman vuoropuhelun ja omien ajattelumallien kautta (Neck ym., 2017, 149–150). Ihmisen haasteena on oppia tunnistamaan omat toimimattomat ajatusmallinsa, eli millaisia asioita kertoo itsellensä ja vähitellen korvata ne rakentavammilla malleilla, jotka vievät haluttuun toimintaan, esimerkiksi tässä tapauksessa tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen (Manz & Neck, 2004; Neck & Manz, 1992). Neck ja Manz (1996a) osoittivat tutkimuksessaan, että omien ajattelumallien muokkaaminen on taito, jota voi kehittää harjoittelun avulla. Jotta henkilö onnistuu omien ajatusmallien muokkaamisessa, hänen täytyy kehittää jonkin verran itsetuntemusta ja tietoisuutta, kuten myös toimintakeskeisten strategioiden onnistumisessa, jotta henkilö voi arvioida omia uskomuksiaan ja ajatusmallejaan. Henkilön täytyy kyetä tunnistamaan, vaikuttavatko hänen uskomuksensa ja ajatusmallinsa positiivisesti vai negatiivisesti tarkoituksen saavuttamiseen. (Manz & Neck, 2004; Neck & Manz, 1992). Omia ajatusmalleja muokkaamalla ihminen voi luoda uudelleen sisäistä puhettaan niin, että se toteuttaa tarkoitusta paremmin (Neck ja Milliman 1994, 10). Kyse on positiivisesta

vuoropuhelusta itsensä kanssa, jonka avulla henkilö pystyy tarkkailemaan ajatuksiaan kriittisesti ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan (Houghton ym., 2004).

Yksilön omat ajatusmallit voivat vaikuttaa siihen, miten asiat tapahtuvat fyysisessä maailmassa (Neck ym., 2017, 147–149). Neck ym. (2017, 147–149) kuvaavat tätä kuvitteellisen esimerkin avulla, jossa ihminen osallistuu juhliin ja pelkää, ettei kukaan hyväksy häntä. Tämä ajattelumalli voi alkaa toteuttaa itseään, kun henkilö on varovainen eikä uskalla ottaa kontaktia muihin, jolloin muutkin saattavat vältellä häntä (Neck ym., 2017, 147–149). Tavoitteena on oppia ottamaan vastuu omasta psykologisesta maailmasta ja valita, mihin asioihin kiinnittää huomion ja mitä niistä asioista ajattelee. Sen sijaan, että johtaja syyttäisi muita siitä, ettei hän voi johtaa tarkoitukseen perustuen, hän voi ottaa vastuun omasta toiminnastaan ja esimerkiksi pyrkiä huomaamaan mahdollisuuksia tarkoituksen toteuttamiseen (Neck ym., 2017, 149–150). Esimerkiksi henkilö, joka näkee työn mahdollisuutena toteuttaa itseään enemmän kuin esteenä nauttimasta elämästä, voi auttaa näkemään enemmän mahdollisuuksia tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen (Neck ja Milliman 1994, 13). Omien ajattelumallien muokkaamisen avulla johtaja voi myös löytää omat syyt toiminnalleen tarkoituksestaan ja kokea sisäistä motivaatiota tehtävää kohtaan, vaikka tehtävä itsessään ei muuttuisi ollenkaan (Houghton, Neck, & Manz, 2003; Manz & Sims, 2001).

Aikaisemmassa empiriisessä itsensä johtamisesta tehdyssä tutkimuksessa on Neckin ym. (2017, 160–161) mukaan huomattu rakentavien ajattelumallien käyttämisen, esimerkiksi positiivisen vuoropuhelun itsensä kanssa tai omien uskomusten uudelleen arvioimisen hyöty muun muassa yliopistotyöntekijöiden työtyytyväisyyteen tai myyjien työsuoritukseen (Houghton & Jinkerson, 2007; Panagopoulos & Ogilvie, 2015). Rakentavien ajattelumallien käyttö auttoi esimerkiksi myyjiä uskomaan itseensä ja siihen, että he voivat myydä enemmän, minkä avulla myyjien suoritus tutkimuksen mukaan parani (Houghton & Jinkerson, 2007). Esimerkiksi mielikuvaharjoittelun avulla, kuvittelemalla onnistuneen suorituksen vaikka ennen haastavaa puhetta tai tapaamista, yksilö voi Neckin ym. (2017, 163–164) mukaan kehittää omaa psykologista maailmaansa rakentavampaan suuntaan, sen sijaan että kuvittelisi esimerkiksi epäonnistuvansa ja näin mahdollisesti vaikuttaa positiivisesti omaan suoritukseen. Näin ollen voisi ajatella, että johtajat voisivat erilaisia kognitiivisia itsensä johtamisen

strategioita käyttämällä oppia luottamaan enemmän omaan kykyynsä johtaa tarkoitukseen perustuen ja alkaa huomaamaan useammin mahdollisuuksia tarkoituksen toteuttamiseen.

2.2.3.3 Muita strategioita

Itsensä johtamisen strategioiden uudenpaan tutkimukseen liittyen Manz (2015, 144) ehdottaa, että ihmisen henkilökohtaisiin arvoihin, autenttisuuden tunteeseen ja tarkoitukseen pohjautuvat tunteet ja niiden kanssa työskentely voivat auttaa tarkoituksen toteuttamisessa. Henkilö voi edistää haluamiansa rakentavia ajatuksia ja tunteita ja vähentää toisia esimerkiksi musiikin tai kuvien ja muiden ärsykkeiden avulla (Manz, 2015, 144). Tunnetyöstä (*emotional labor*) tehty tutkimus ehdottaa, että tietynlaisten tunteiden, esimerkiksi iloisuuden, ilmaisu ilman, että ihminen autenttisesti niitä kokee, voi aiheuttaa stressiä ja uupumusta (Grandey, 2003) sekä johtajan uskottavuuden heikkenemistä työntekijöiden silmissä (Gardner, Fischer & Hunt, 2009). Tunteiden ymmärtäminen ja johtaminen voivat myös edistää laajempaa itsensä ohjaamista ja lisätä motivaatiota tehokkaaseen työskentelyyn, samalla kun henkilö kokee työnsä tyydyttävämmäksi (Neck & Manz, 2013; Stewart ym., 2011).

Ihmissuhteet voivat parhaimmillaan auttaa tarkoitukseen perustuvaa johtamista. Tällä hetkellä vähän tutkittu, mutta potentiaalinen itsensä johtamisen alue on yhteistyön tietoinen hyödyntäminen itsensä johtamisessa (Manz, 2015, 145). Yhteistyön avulla henkilö voi Manzen (2015, 141) mukaan täyttää henkilökohtaisien heikkouksien luomia aukkoja osaamisessaan, saada tärkeää palautetta ja lisätä osaamistaan. Yhteistyö tuo ihmiselle mahdollisuuden hyödyntää muiden asiantuntemusta ja kokemusta, jota henkilöllä itsellensä ei ole (Manz, 2015, 141). Ihmissuhteet voivat antaa myös tärkeää tukea itsensä johtamisen onnistumisessa, etenkin vaikeina aikoina (Dutton & Ragins, 2006; Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer, & Dutton, 2013). Tarkoitukseen perustuvan johtamisen kannalta tärkeää voisi olla luotettujen ystävien ja kollegojen antama palaute ja opastus esimerkiksi huomauttamalla, kun käytös ei toteuta tarkoitusta ja kehottamalla olemaan ja tekemään parhaansa haastavinakin aikoina. Valitettavasti huonot ihmissuhteet taas voivat vaikeuttaa itsensä johtamista ja aiheuttaa yleisesti häiriöitä ja ongelmia (Dutton & Ragins, 2006; Frost, 2003). Onnistuessaan luotettavat ihmissuhteet voivat kuitenkin toimia peilin tavoin, jotka antavat henkilölle palautetta

hänen omasta kehittymisestään yleisellä tasolla (Dutton & Ragins, 2006; Stephens ym., 2013).

Manzen (2015, 145) mukaan epäonnistumiset voivat olla tärkeässä roolissa silloin, kun halutaan korostaa tarkoituksen toteuttamista itsensä johtamisen avulla. Tällöin johtajan aikomuksena täytyy kuitenkin vilpittömästi olla halu ymmärtää paremmin hänen tarkoitustaan, oppia epäonnistumisesta ja pyrkiä jatkossa toimimaan eri tavalla. Jokainen, joka opettelee uusia taitoja, epäonnistuu jossain vaiheessa. Epäonnistuminen tuo kuitenkin Manzen (2015, 145–146) monenlaisia mahdollisuuksia kehittyä sekä oppia sinnikkyyttä ja empatiaa. Esimerkiksi lyhyen aikavälin epäonnistumiset voivat tarjota johtajalle mahdollisuuden kehittää itsensä johtamiselle tärkeitä kognitiivisia taitoja, kuten sisäisen vuoropuhelun käyttöä, jonka avulla epäonnistumisen voi muotoilla uudelleen vain väliaikaiseksi ja osaksi matkaa tarkoitukseen perustuvaa johtamista kohden. Vaikka itsenäinen palautteenanto omasta toiminnasta on ollut itsensä johtamisen tutkimuksen kohteena jo pitkään, itsensä johtamisen tutkimuksessa on keskitytty hyvin vähän epäonnistumisiin (Manz, 2015, 145). Täytyy siis huomata, että paria poikkeusta lukuun ottamatta (kts. esim. Kim & Miner, 2007; Probst & Raisch, 2005) epäonnistumisen vaikutuksia itsensä johtamiseen ei ole tutkittu (Manz, 2015, 145).

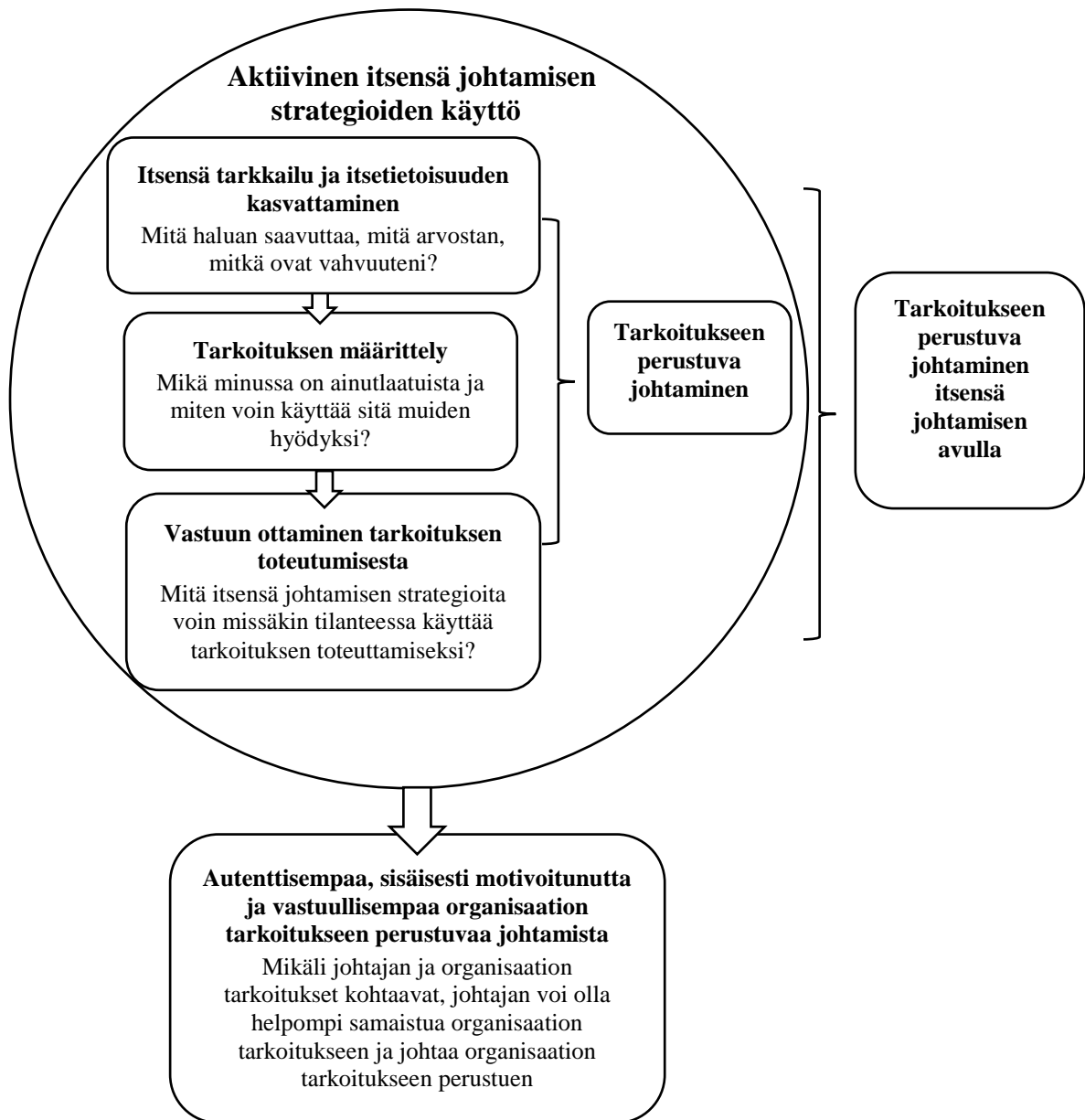
2.3 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Itsensä johtamisen tutkimuksessa on sanottu jo varhain, että jokaisella yksilöllä on sisäsyntyisiä tarkoituksia, jotka vaikuttavat hänen toimintaansa, tiedostipa yksilö ne tai ei (Manz, 1986, 590). Mitä tietoisempi henkilö on tarkoituksestaan, sitä paremmin hän voi hyödyntää sitä etenkin omaa ajankäyttöään ja voimavarojansa allokoidessaan (Kashdan & McKnight, 2009, 311). Organisaation tarkoitukseen perustuvan johtamisen kannalta on tärkeää, että johtaja ymmärtää oman tarkoituksensa (Holloman ym., 2007, 443) ja että tarkoitus on tarpeeksi samansuuntainen organisaation tarkoituksen kanssa, eikä johtaja toteuta pelkästään omia itsekkäitä tarkoituksia (Dorosamy, 2010, 58). Tarkoituksesta on kuitenkin puhuttu eri tutkimuksissa eri käsitteillä, mikä on hankaloittanut tarkoitukseen perustuvan johtamisen tutkimista. (Kempster ym., 2011, 321.)

Itsensä johtamisen tutkimus on keskittynyt nykyisin yhä enemmän yksilön tarkoitukseen (Manz, 2015; Neck ym., 2017). Tässä tutkimuksessa tarkoitus määritellään Neckin ym. (2017) itsensä johtamisen kirjallisuudessa käyttämällä Leiderin (2010) määritelmällä. Leiderin (2010) mukaan tarkoitus ilmaisee yksilön ainutlaatuisia ominaisuuksia, kuka hän on, miksi hän on syntynyt, minne hän on menossa ja kertoo yksilön itse määrittelemästä päämäärästä, jonka ympärille hänen elämänsä rakentuu. Tarkoitus ilmenee, kun yksilö elää arvojensa mukaan ja antaa oman panoksensa ympäröivään maailmaan (Leider, 2010; Kashdan & McKnight, 2009).

Tarkoituksen määrittely voi olla henkilön tietoinen tai tiedostamaton prosessi, johon usein myös ympäristö ja henkilökohtaiset roolimallit vaikuttavat (Kashdan & McKnight, 2009, 311). Tässä tutkielmassa tarkastellaan yksilön tietoista tarkoituksen määrittelyn prosessia itsensä johtamisen strategioiden avulla. Sen mukaan yksilö voi määrittellä itsellensä tarkoituksen tarkkailemalla itseään ja lisäämällä itsetuntemustaan sekä itsetietoisuuttaan esimerkiksi siitä, mikä hänelle on arvokasta ja mitä hän haluaa saavuttaa. (Neck ym., 2017, 80–81.) Johtaja voi hyödyntää tarkoitustaan luodakseen häntä motivoivia tavoitteita toiminnalleen, johtaakseen ja organisoidakseen toimintaansa ja luodakseen merkityksellisyyttä elämäänsä ja työhönsä (McKnight & Kashdan, 2009, 242).

Kuviossa 5 havainnollistan teoreettisen viitekehyksen synteessin tälle tutkielmalle. Kuvio 5 on prosessin muodossa, koska eri vaiheet seuraavat toisiaan. Jos yksilö ei esimerkiksi ole määritellyt tarkoitustaan, hänen on vaikea ohjata toimintaansa ja määrittää häntä motivoivia tavoitteita (Neck ym., 2017, 80). Prosessi itsessään on itsensä johtamista, siksi itsensä johtamisen strategioiden aktiivinen käyttö antaa kehykset prosessille. Tutkimuskirjallisuudessa todetaan, että kaikki lähtee johtajuudessa itsensä johtamisesta, jos et osaa johtaa itseäsi, voi muiden johtaminen olla haastavaa (Neck ym., 2017; Neck & Manz, 2010; Bjugstad ym., 2006)



Kuvio 5 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Itsensä johtaminen voidaankin katsoa yksilön keinoksi löytää oma tarkoitus ja sisäinen motivaatio (Neck ym., 2017; Manz, 2015; Houghton ym., 2003; Manz & Sims, 1991; Manz, 1986) ja kyvyksi ohjata omaa toimintaa itsenäisesti tämän tiedon avulla. Manz (2015, 134) kuvailee, että itsensä johtaminen alkaa itsetietoisuuden lisäämisellä, omiin korkeamman tason standardeihin, arvoihin ja tarkoitukseen, tutustumisella. Esimerkiksi omien arvojen ja vahvuuksien tietäminen, sen ymmärtäminen, minkälaisia asioita pitää tärkeänä, voi auttaa tarkoituksen määrittelyssä (Cooper & Cottrell, 2010, 14). Itsetuntemuksen lisääntymisen jälkeen johtajan on helpompi määritellä tarkoituksensa,

kuka hän on, mistä hän on tullut ja minne hän on menossa (Neck ym., 2017, 80–81). Tarkoituksen täytyy olla osa ihmisen persoonallisuutta, osa sitä, kuka hän on (McKnight & Kashdan, 2009, 242).

Neckin ym. (2017, 115–118) itsensä johtamista käsittelevän kirjallisuuden mukaan yksilön tarkoituksen ydin voi olla niinkin yksinkertainen, että yksilö haluaa auttaa muita ihmisiä. Käsitteellinen psykologian tutkimus tukee tätä näkökulmaa tarkoituksen altruistisesta luonteesta, sillä siellä tarkoituksen sanotaan sisältävän halun saavuttaa asioita, jotka hyödyttävät myös muita kuin vain yksilöä itseään (Damon ym., 2003, 121.) Lisäksi McKnightin ja Kashdanin (2009, 248) mukaan ihmisten primääriset tarkoitukset, esimerkiksi pelkkä nautinnon tavoittelu, eivät täytä tarkoituksen mukaan elämisen määritelmää. Siksi tässä tutkielmassa tarkoitus ymmärretään altruistiseksi tarkoitukseksi, jolla halutaan luoda jotain hyvää, ei pelkästään itselle, vaan myös muille, esimerkiksi työntekijöille, toisille sidosryhmille tai yhteisölle. Tarkoituksen altruistisen luonteen vuoksi kuvioon 5 on lisätty maininta, että johtaja ymmärtää tarkoituksensa määrittelyn jälkeen myös sen, miten hän voi hyödyttää muita.

Aiemmassa kirjallisuudessa todetaan, että itsensä tarkkailun ja itseensä tutustumisen avulla määritellyn tarkoituksen mukaan eläminen ja tarkoituksen toteuttaminen voi vaikuttaa ihmisten toimintaan monin tavoin. Kun yksilö on määritellyt tarkoituksensa, hän pystyy tietoisemmin asettamaan, ohjaamaan ja arvioimaan toimintaansa, ajatuksiaan ja tavoitteitaan tarkoitustaan kohden (Neck ym., 2017; Manz, 2015; Houghton ym., 2003; Manz & Sims, 1991; Manz, 1986). Tarkoituksen määrittely tuo yksilölle pidemmän aikavälin tavoitteen, voi toimia suunnannäyttäjänä ja näin helpottaa päätöksenteossa ja tavoitteenasetannassa sekä omien rajallisten resurssien jakamisessa (Neck ym., 2017; Damon ym., 2003, McKnight & Kashdan, 2009; Keys, 2011). Tarkoituksen tunteminen, itsekontrollin ja pätevyyden tunteen lisääntyminen kasvattavat sisäistä motivaatiota (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010; Stewart ym., 2011).

Tarkoituksen mukaan toimiminen voi olla sisäisesti motivoivaa ja kannustaa muuttamaan omaa käyttäytymistä ja ajatusmalleja kestävästi niin, että ihminen saavuttaa toivottuja tuloksia (Boyazis, 2006). Kun johtaja toimii oman tarkoituksen mukaan toimimisen avulla selkeänä esimerkkinä myös organisaation tarkoituksesta, hän voi

luoda työhön lisää merkityksellisyyttä, auttaa yhtenäistämään organisaation toimintoja ja motivoida ihmisiä työskentelemään organisaation yhteistä tarkoitusta kohden (Barnard, 1968). Parhaimmillaan johtaja ja työntekijät kokevat työskentelevänsä yhdessä jonkin itseään suuremman hyödyn puolesta (Bass 1990b).

Koska itsensä johtamisen tutkimuksessa on ryhdytty vasta viime aikoina tutkimaan syvällisemmin yksilön itse määrittämän tarkoituksen vaikutusta itsensä johtamiseen, ei aiheesta ole vielä juurikaan empiiristä aineistoa. Käsitteellisen kirjallisuuden perusteella tarkoitukseen keskittyminen auttaisi ihmisiä toimimaan autenttisemmin, vastuullisemmin ja hyödyntämään laajemmin itsensä johtamisen keinoja, esimerkiksi tunteiden johtamista ja yhteistyötä muiden kanssa perinteisempien kognitiivisten ja toiminnallisten itsensä johtamisen keinojen lisäksi (Manz, 2015). Näin ollen yksilön ja samalla organisaation tarkoitukseen perustuva johtaminen itsensä johtamisen strategioiden avulla voisi todennäköisesti hyödyttää johtajia ja organisaatioita monin tavoin. Toisaalta täytyy muistaa, että tarkoituksen muodostaminen vaatii aiemman kirjallisuuden mukaan yksilöltä kykyä ja halua oman toimintansa tarkkailuun ja itsetuntemuksen kasvattamiseen ja tarkoituksen määrittely voi myös olla hyvin aikaavievä ja vaativa prosessi, joten tarkoitukseen perustuva johtaminen itsensä johtamisen strategioiden avulla ei välttämättä sovellu kaikille johtajille ja organisaatioille (McKnightin & Kashdan, 2009).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka antaa tilaa haastateltavien omille kokemuksille ja haastattelijalle mahdollisuuden tarkentaviin lisäkysymyksiin sekä tiedon syventämiseen. Teemahaastatteluiden valitseminen tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmäksi oli tutkimuskirjallisuutta luettuani helppo valinta. Teemahaastattelu mahdollisti lisäkysymysten tekemisen tarvittaessa ja antoi tarvitsemaani suuntaa haastatteluille, mitä esimerkiksi avoin haastattelu ei olisi tarjonnut. Ennen haastattelujen toteuttamista tutustuin aiempaan aiheesta tehtyyn kirjallisuuteen mahdollisimman hyvin, mikä auttoi teemahaastattelurungon luomista ja lisäkysymysten esittämistä.

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto ja sitä kutsutaan myös puolistrukturoiduksi tai puolistandardoiduksi haastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47). Tässä tutkielmassa käytetään käsitettä teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, tema-alueet, ovat tiedossa, mutta tarkat kysymykset ja niiden järjestys muotoutuvat vasta haastattelun edetessä. Tämä antaa tutkijalle mahdollisuuden selventää ja syventää tarvittaessa saatuja vastauksia lisäkysymyksiin. Esimerkiksi kyselylomakkeessa voisi olla hankalaa arvioida, milloin tarkentavat kysymykset tulevat tarpeeseen.

Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen paremmin kuuluviin kuin strukturoidussa haastattelussa, jossa kysymykset ja niiden järjestys on ennalta määrätty, eikä niistä voi poiketa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 48). Teemahaastattelussa keskiössä on haastateltavan tulkinnat ja heidän antamat merkitykset asioille. Haastateltavat saavat olla tutkimuksessa aktiivisessa roolissa ja tuoda esiin omia esimerkkejään tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi ym., 2000, 192.) Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi tutkielmaan myös siksi, että kysymyksessä on melko tuntematon tutkimuksen alue, joten on vaikeaa tietää etukäteen vastausten suuntia (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 35).

Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluita. Yksilöhaastattelut sopivat tutkimukseen parhaiten, sillä tutkimuksen aihepiiri on henkilökohtainen ja oli tärkeää rakentaa luottamuksen tunne haastateltavan ja haastattelijan välille. Roland Beck Oxford Leadershipistä toimi yhteyshenkilönäni ja sain haastattelut hänen kontaktiansa avulla. Sovin kaikki haastattelut sähköpostin avulla. Sähköposteissa kerroin tekeväni tutkimusta johtamisesta ja kerääväni tutkielman empiiristä aineistoa haastattelujen avulla. Painotin, että haastatteluissa tärkeää ovat haastateltavien omat esimerkit, näkemykset ja ajatukset johtamisesta.

Tutkimukseen haastattelin yhteensä kaksi johtajaa ja yhden konsultin. Tutkimuksen empiirinen aineisto on pieni, mutta laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta ”ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys” (Eskola & Suoranta 1996, 39). Näin ollen tutkija voi saada tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa, vaikka hän olisi haastatellut vain muutamaa henkilöä (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 59). Tutkittavan ilmiön kuvailun ja ymmärtämisen kannalta on hyvä, että haastateltavat tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on käytännön kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85). Tämän vuoksi tiedonantajien valinnan tulee olla laadullisessa tutkimuksessa harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaanakin puhua otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 59).

Haastatteluihin valitsemani henkilöt olivat tarkoitukseen sopivia, sillä heillä oli selvästi tietämystä ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Oli tärkeää saada tutkimukseen näkemyksiä sekä johtajilta ja konsulteilta, että heidän asiakkaaltaan. Haastattelemani konsultti käytti työssään menetelmiä, joiden avulla johtajat, tiimit ja organisaatiot voivat löytää tarkoituksensa. Asiakkaat, johtajat, taas oppivat näiden menetelmien avulla johtamaan tarkoitukseen perustuen.

Haastattelut toteutettiin eri paikoissa, riippuen siitä, missä oli rauhallista ja missä haastateltavan oli helpointa nähdä minua. Yksi haastattelu toteutettiin Skypessä. Haastattelujen kesto oli 53 minuutista 79 minuuttiin. Tarkemmat tiedot haastatteluista näkyvät alla olevassa taulukossa 1 tutkimushaastattelut. Tulososiossa käytän suoria haastatteluotteita argumentoinnin vahvistamiseksi ja tulosten elävöittämiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 194).

Taulukko 1 Tutkimushaastattelut

Nro.	Haastateltava	Yritys	Titteli	Ajankohta	Kesto	Kieli
1.	Roland Beck	Oxford Leadership	Osakas, konsultti	18.1.2016	79 min	englanti
2.	Kim Møller	Oxford Leadership ja Oxford Group	Oxford Groupin perustaja ja toimitusjohtaja	1.2.2016	53 min	englanti
3.	Minna Tornikoski	Tieto	Vastasi Tiedon johtamisen kehittämisestä globaalissa HR tiimissä	5.2.2016	73min	suomi

Ennen ensimmäistä haastattelua tein kaksi testihaastattelua tuttavieni kanssa, toisen suomeksi ja toisen englanniksi. Sain sen avulla testata, miten kysymykset toimivat, miten hypoteettiset kysymykset muotoituivat ja mikä haastattelujen keskimääräinen aika oli. Tein testihaastattelun avulla vielä joitakin muutoksia haastattelurunkoon, muokkasin kysymyksiä muun muassa vielä käytännönläheisempään muotoon, jotta saisin enemmän esimerkkejä johtajien jokapäiväisestä toiminnasta. Testihaastattelut toivat myös varmuutta omaan osaamiseen haastattelijana.

Jokaisen haastattelun alussa kysyin haastateltavilta, saako heidän nimeään ja heidän edustaman yrityksen nimeä käyttää tutkimuksen raportissa ja kaikki haastateltavat antoivat luvan heidän tietojensa käyttämiseen. Tämän jälkeen kerroin haastattelun teema-alueet (liite 1), jotka olivat:

1. Henkilön taustat
2. Johtamistavat
3. Johtajuus ja itsetuntemus
4. Johtajuus ja kokemukset
5. Tarkoitus

Pyysin haastateltavia aluksi kertomaan itsestään ja omasta työstään tällä hetkellä, mikä auttoi haastateltavia orientoitumaan haastatteluun ja antoi minulle yleiskuvan haastateltavien tehtävistä johtajana tai konsulttina. Tämän jälkeen kysyin tarkemmin

haastateltavien omasta tyylistä johtaa ja ajatuksista siitä, mistä johtamisessa on heistä kysymys.

Kaikissa haastatteluissa tarkoitukseen perustuva johtaminen tuli ilmi jo tässä vaiheessa, eikä minun tarvinnut kysyä siitä enää erikseen haastattelun lopussa. Tästä olikin yleensä luonnollista siirtyä kysymään tarkemmin, mikä haastateltavien tarkoitus on, miten tarkoitus ilmenee heidän toiminnassaan ja mitä tarkoitukseen perustuva johtaminen heistä on. Haastateltavat puhuivat tarkoituksesta välillä eri sanoilla, kuten tärkein arvo tai rooli, tämä on otettu huomioon analyysissa. Tämän jälkeen keskustelimme myös haastateltavien näkemyksistä siihen, miten itsensä johtamisen strategioiden käyttäminen, etenkin lisääntynyt itsetuntemus, vaikuttavat tarkoituksen määrittelyyn ja itsensä, tiimin ja organisaation johtamiseen tarkoitukseen perustuen.

Koska käytin aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua, oli jokaisen haastattelun kulku vähän erilainen, sillä haastateltavat saattoivat vastata jo osaan kysymyksistä ilman, että olin ehtinyt kysyä niistä ja eri järjestyksessä, kuin kysymykset teemahaastattelurungossa olivat. Lisäksi kysyin haastateltavilta jatkuvasti tarkentavia kysymyksiä ja etenkin esimerkkejä jokapäiväisestä elämästä, jotta haastatteluaineistosta tulisi mahdollisimman monipuolinen. Haastateltavat saattoivat myös kysyä muutamia tarkentavia lisäkysymyksiä minulta. Haastattelun lopussa annoin kaikille haastateltaville mahdollisuuden kertoa omista ajatuksista johtajuuteen liittyen, joita ei haastattelun aikana tullut ilmi. Jokainen haastateltava täydensikin omia vastauksiaan, kertoi itselle tärkeästä asiasta johtajuudessa tai antoi vinkkejä haastattelukysymysten asettamiseen.

En kertonut haastateltaville tutkimuksen aiheesta tarkemmin muuta kuin, että haastattelu koskee johtajuutta ja etenkin haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä johtajuudesta. Näin varmistin, ettei haastateltavilla ollut juurikaan ennakkoaajatuksia aiheesta ja että vastaukset olisivat monipuolisempia. Tarkoitus-sanaa käytin haastattelukysymyksissä vasta sitten, kun haastateltavat olivat itse kertoneet siitä. Näin pyrin haastatteluissa keskittymään haastateltavien kokemuksiin tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta ja itsensä johtamisen vaikutuksesta siihen, sen sijaan, että olisin kysynyt yleisiä mielipiteitä asiasta.

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2011, 59) ovat todenneet, jo muutaman haastattelun avulla voidaan saada laadullisen tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa. Koin tiedonantajien valinnan onnistuneen hyvin ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, sillä heillä oli ilmiöstä omakohtaista tietoa ja kokemusta, mikä tuli haastatteluissa selvästi esille. Haastattelujen tuloksena olin mielestäni saanut merkityksellistä ja monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, enkä kokenut lisähaastatteluiden olevan enää tarpeellisia.

Haastattelujen jälkeen litteroin aineistot ja toteutin analyysin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineiston huolellinen ja johdonmukainen analysointi auttoi muodostamaan selkeät tulokset. Tulosten kirjoittaminen auttoi teorian arvioimisessa ja palasinkin muokkaamaan teoriaa vielä useita kertoja tuloksia kirjoittaessa. Samalla etsin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teoriasta ja empiriasta. Johtopäätösten osana esittelen nämä yhtäläisyydet ja eroavaisuudet sekä arvioin tutkimusta ja sen kontribuutiota tieteeseen ja käytäntöön sekä annan jatkotutkimusehdotuksia.

3.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Litteroin jokaisen haastattelun kokonaisuudessaan kirjalliseen muotoon mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan aineiston litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa se, mikä käsitys tutkimuksessa on kielestä. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään aineiston sisällön, ei kielen tai vuorovaikutuksen analysointiin, litteroinnissa tärkeintä oli saada puhutut lauseet ja virkkeet kirjoitettuun muotoon. Tämä auttoi aineiston analysoinnissa ja suorien lainauksen poimimisessa tarvittaessa. Litteroinnissa ei käytetty erikoismerkkejä. Litteroinnin jälkeen luin aineiston huolellisesti läpi kahteen kertaan ennen varsinaista analyysia hyvän yleiskuvan saamiseksi.

Laadullisen aineiston analysoinnin tavoitteena on aineiston informaatioarvon ja ymmärrettävyyden parantaminen, sillä hajanainen aineisto ei anna lukijalleen yhtenäistä ja selkeää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95). Tämän vuoksi tutkielman aineiston jäsentelyn apuna on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tarkoitus on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeämpään muotoon niin, ettei aineiston sisältämää tietoa kuitenkaan kadoteta. Näin tutkittavasta ilmiöstä on

helpompi tehdä ymmärrettäviä ja luotettavia johtopäätöksiä aineiston avulla. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108.)

Aineiston laadullinen analysointi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Ensin aineisto laitetaan osiin, käsitteellistetään ja yhdistetään uudestaan tutkijan tulkitsemalla tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi, kuvaukseksi tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108.) Pääperiaate tutkimusaineiston analyysissa on Hirsjärven ym. (2000, 210) mukaan yksinkertainen: aineistoa tulee analysoida niin, että analysointitapa tuo parhaiten vastauksen käsiteltävään ongelmaan. Tässä tutkielmassa on tarkoituksena ymmärtää paremmin käsiteltävänä olevaa ilmiötä, joten aineistoa analysoidessa käytin realistista tarkastelutapaa, jossa kiinnitetään huomio siihen, mitä aineistossa on ja mitä siinä sanotaan tutkittavasta asiasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Aineistolähtöisen analyysin pyrkimyksenä on luoda empiirisestä aineistosta teorettinen kokonaisuus ilman ennalta sovittuja tai harkittuja analyysiyksiköitä, jotka ohjaisivat aineiston luokittelua. Analyysiyksiköt voidaan näin ollen valita aineistosta tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Aineistolähtöisessä analyysissa tutkittavien oma ääni tutkittavasta asiasta saadaan varmemmin kuuluviin, sillä luokitteluja aletaan tehdä aineiston perusteella eikä aiemman teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95–96.)

Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorialla tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ei tulisi olla tekemistä aineistolähtöisen analyysin toteuttamisessa ja lopputuloksessa. Analyysin toteuttaminen puhtaasti haastateltavien ehdoilla ilman tutkijan ennakkoluuloja on kuitenkin käytännössä melkein mahdotonta, sillä jo tutkijan määrittämä tutkimusasetelma sekä tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja menetelmät vaikuttavat tuloksiin. Tässä tutkimuksessa tämä ongelma on kuitenkin pieni ja aineistolähtöinen analyysi sopii tutkimukseen hyvin, sillä aiheesta tehty aiempi tutkimus on ollut pääasiassa käsitteellistä ja hajanaista, joten siitä ei pystynyt muodostamaan vahvoja johtopäätöksiä tai ennakkokäsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95–96.)

Miles ja Huberman (1994) jakavat aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen (yksittäisestä yleiseen) aineiston analysointiprosessin kolmeen osaan: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli

teoreettisten käsitteiden luominen tai käsitteellistäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108–109). Näistä vaiheista kerrotaan tarkemmin tekstin edetessä ja esitetään tutkielman aineiston analysointi vaiheittain esimerkein. Analysoin aineiston kahteen kertaan, jotta analyysi noudattaa varmasti asetettuja vaatimuksia. Samalla halusin varmistaa analyysin syvyyden ja sen, että aiemmat ajatukseni aiheesta eivät ole ohjanneet analyysin etenemistä.

Pelkistämässä karsin auki kirjoitetusta haastatteluaineistoista kaikki tälle tutkimukselle epäolennaiset asiat pois (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109–110). Pelkistämisen jälkeen jäljelle jäävä aineisto on olennaista juuri tälle tutkimukselle. Pelkistämisen apuna käytin seuraavia aineistokysymyksiä, jotka varmistivat, että tutkimustehtävä ohjaa pelkistämistä:

1. Miten johtajat kertovat tarkoituksesta?
2. Miten johtajat kertovat tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta?
3. Miten johtajat kertovat itsensä johtamisen strategioiden käytön vaikuttavan tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen?

Ensimmäinen aineistokysymys, ”miten johtajat kertovat tarkoituksesta”, selvittää haastateltavien ajatuksia tarkoituksesta. Toisen aineistokysymyksen, ”miten johtajat kertovat tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta?”, tarkoituksena on avata tarkemmin johtajuuden ja tarkoituksen välistä yhteyttä. Tarkoituksena on ymmärtää paremmin, mitä tarkoitukseen perustuva johtaminen haastateltavien mukaan on ja miten se ilmenee heidän päivittäisessä työssä. Viimeinen aineistokysymys, ”Miten johtajat kertovat itsensä johtamisen strategioiden käytön vaikuttavan tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen?”, auttaa ymmärtämään itsensä johtamisen ja tarkoituksen johtamisen välistä yhteyttä.

Kysymykset auttoivat etsimään aineistosta tutkimustehtävän kannalta olennaiset ilmaisut (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109). Karsiminen tapahtui niin, että etsin aineistosta kaikki aineistokysymyksiä kuvaavat ilmaisut ja erotin ne aineistosta alleviivaamalla ilmaisut eri värein. Eri värit edustivat eri kysymyksiä. Taulukossa 2 näkyvät käyttämäni aineistokysymykset ja niiden väritunnisteet, joiden avulla merkitsin tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja aineistosta.

Taulukko 2 Sisällönanalyysi: väritunnisteet

Aineistokysymys	Väritunnus
Miten johtajat kertovat tarkoituksesta?	Oranssi
Miten johtajat kertovat tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta?	Pinkki
Miten johtajat kertovat itsensä johtamisen strategioiden käytön vaikuttavan tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen?	Vaaleanvihreä

Tämän jälkeen kirjoitin ilmaisut sivun reunaan ja listasin sen jälkeen taulukoiksi Word –tekstinkäsittelyohjelmassa. Tein jokaisesta aineistokysymyksestä oman dokumentin ja listasin taulukkoon kaikki aineistokysymykseen vastaavat alkuperäiset ilmaukset ja viereen pelkistetyt ilmaukset. Taulukossa 3 on neljä esimerkkiä alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä.

Taulukko 3 Sisällönanalyysi: esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
<p>”Ja kun me puhumme tarkoituksesta, viittaamme tarkoitukseen, joka on enemmän kuin pelkän liikevoiton tavoittelu.”</p> <p>“And so when we talk about purpose, what we mean is a purpose beyond profit.”</p>	Tarkoitus on enemmän kuin liikevoiton tavoittelu.
<p>”- - opi tuntemaan oma tarkoituksesi ja kuinka tarkoituksesi palvelee jotain suurempaa kuin egoa, rahaa, seuraavaa Porschea, tiedäthän, planeetan hyväksikäyttämistä, kunnes siitä ei ole enää mitään jäljellä.”</p> <p>” - - learn about your own purpose and how your purpose serves something higher than ego, money, the next Porsche, you know exploiting the planet until there is nothing left.”</p>	Tarkoitus palvelee jotain suurempaa kuin raha.
<p>“Ja monella heistä ei ole matkansa alussa mitään tietoa siitä, mikä heidän tarkoituksensa on, koska olemme täällä tekemässä rahaa, se on tarkoituksemme. No, meille se ei ole heidän tarkoituksensa, se on osa sitä.”</p> <p>”And many of them at the start of that journey have not got a clue what their purpose is, as we are here to make money, that’s the purpose. Well, for us that’s not their purpose, it is part of it.”</p>	Rahan tekeminen ei ole tarkoitus.
<p>“Eli voi olla olemassa monta korkeampaa tarkoitusta, mutta siinä ei ole koskaan kyse rahanteosta, ei osakkeenomistajille, ei organisaatiollesi.”</p> <p>”So there can be many higher purposes but it’s never about making money, not for the shareholders, not for your organization.”</p>	Tarkoitus ei ole rahan tekoa osakkeenomistajille tai organisaatiolle.

Taulukon 3 vasemmassa sarakkeessa ovat haastatteluaineistosta poimitut suorat lainaukset. Oikealla olevassa sarakkeessa suora lainaus on tiivistetty muutamalla sanalla pelkistetyksi ilmaukseksi. Tein pelkistetyt ilmaukset mahdollisimman tiiviiksi, mutta informatiivisiksi, jotta asian ydin välittyisi edelleen ilmauksesta.

Ryhmittelyssä kävin pelkistetyt ilmaukset huolellisesti läpi ja etsin aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Ryhmittelin samanlaista asiaa tarkoittavat ilmaisut ja yhdistin ne luokaksi, jonka nimesin alakategoriaksi luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelun tuloksena aineisto tiivistyy edelleen yleisemmiksi

käsitteiksi, kun yksittäiset sisällöt saadaan yhdisteltyä yleisempään. Varoin kuitenkin yhdistelemästä toisistaan hyvin erilaisia käsitteitä, jotta analyysistä ei tulisi liian pinnallista. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 110.) Taulukossa 4 on esimerkki pelkistettyjen ilmauksien yhdistelystä niiden yhtäläisyyksiä kuvaavaksi alakategoriaksi.

Taulukko 4 Sisällönanalyysi: esimerkki aineiston ryhmittelystä

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria
Tarkoitus on enemmän kuin liikevoiton tavoittelu.	Tarkoitus on enemmän kuin pelkän rahallisen voiton tavoittelu
Tarkoitus palvelee jotain suurempaa kuin raha.	
Tarkoitus ei ole rahan tekoa osakkeenomistajille tai organisaatiolle.	
Rahan tekeminen ei ole tarkoitus.	

Vasemmassa sarakeessa näkyvät alkuperäisilmauksista tiivistetyt pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltynä yhtäläisyyksien perusteella. Oikealla puolella ilmaukset on yhdistetty alakategoriaksi ilmausten sisällöstä kertovalla käsitteellä. Haastatteluaineistosta löytyneitä ilmaisuja oli helppoa yhdistellä toisiaan kuvaaviksi alakategorioiksi.

Käsitteellistämässä erotin aineistosta tämän tutkimuksen kannalta olennaisen informaation ja muodostin teoreettisia käsitteitä valitsemani informaation perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 111). Käsitteellistämisen tuloksena siirrytään alkuperäisaineiston kielellisistä ilmauksista tutkimustehtävän kannalta olennaisiin teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Ryhmittely on jo osa käsitteellistämisen prosessia, sillä käsitteellistämässä yhdistellään ryhmittelyvaiheessa luotuja kategorioita niin kauan kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. Yhdistelin aiemmin muodostamistani alakategorioista yläkategorioita, joista muodostin vielä edelleen pääkategorioita. Tutkimuskysymyksen ja aineiston näkökulmasta ryhmittelyä ei kannattanut jatkaa tämän enempää.

Käsitteellistäminen oli analysoinnin tulkinnallinen vaihe, jossa minun tuli luottaa omaan näkemykseeni tutkijana kategorioiden yhdistämisestä. Ylä- ja pääkategorioiden nimeämisessä empiirinen aineisto muodostuu yhä käsitteellisempään muotoon, joten kategorioiden nimeäminen teoreettisilla käsitteillä on tutkijan oman tulkinnan tulosta.

Pääkategorioiden muodostaminen oli kuitenkin käytännössä melko yksinkertaista, sillä selkeät yläkategoriat autoivat prosessissa. Taulukossa 5 on esimerkki käsitteellistämisen eri vaiheista.

Taulukko 5 Sisällönanalyysi: esimerkki aineiston käsitteellistämisestä

Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
Tarkoitus on enemmän kuin pelkän rahallisen voiton tavoittelu.	Tarkoitus on hyvän tuottamista muille	Tarkoituksen määrittely hyödyttää itseä ja muita
Tarkoitus on enemmän kuin pelkän oman hyödyn tavoittelu.		
Tarkoitus on omien kykyjen käyttämisestä muiden hyödyksi.		
Tarkoitus on ainutlaatuinen.	Tarkoituksen määrittäminen auttaa löytämään omat ainutlaatuiset vahvuudet	
Tarkoitus on asia, jossa olet hyvä, olitpa töissä tai vapaa-ajalla.		

Ensimmäisessä vasemmalla olevassa sarakkeessa näkyvät pelkistetyistä ilmauksista ryhmitellyt alakategoriat. Keskimmäisessä sarakkeessa näkyy alakategorioiden sisällöstä muodostetut yläkategoriat. Viimeisessä oikealla olevassa sarakkeessa on yläkategorioista yhdistetty pääkategoria.

3.3 Tulosten esittäminen

Haastatteluaineiston sisällönanalyysin tuloksena saadut yleiskäsitteet antavat vastauksen tutkimustehtävään kuvaamalla tutkimuskohdetta. Seuraavaksi tuloksissa (luku 4) esittelen nämä tulokset. Keräämäni haastatteluaineistoa analysoimalla saadut merkittävimmät tulokset muodostivat kolme teemaa. Käsittelen tutkimuksen tulokset näiden teemojen avulla seuraavassa järjestyksessä:

1. Tarkoituksen määrittely hyödyttää itseä ja muita
2. Tarkoituksen toteuttamisen ja johtajuuden välinen suhde
3. Tarkoitukseen perustuvan johtamisen kehittäminen itsensä johtamisen strategioiden avulla

Tulosten ensimmäinen osa, tarkoitus hyödyttää itseä ja muita, kuvaa johtajien ajatuksia siitä, mitä tarkoitus on ja millaisista tekijöistä se muodostuu. Tuloksissa kerrotaan, millainen ilmiö yksilön määrittämä tarkoitus on johtamisen ja liiketoiminnan kontekstissa. Lisäksi osiossa kuvataan, miten oman tarkoituksen tietäminen voi vaikuttaa monin tavoin johtajan toimintaan.

Tulosten toisessa osiossa kerron haastateltavien ajatuksia siitä, mitä tarkoitukseen perustuva johtaminen käytännössä on ja miten se voi auttaa johtajia ottamaan toiset paremmin huomioon. Tulosten viimeisessä osiossa tarkastellaan johtajien ajatuksia siitä, miten itsensä johtamisen strategioiden hyödyntäminen vaikuttaa heidän tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen. Tuloksissa selviää, kuinka itsensä johtamisen strategiat ovat johtajien mielestä edellytys heidän tarkoitukseen perustuvan johtamisen kehittymiselle ja onnistumiselle. Tulosluvun lopussa teen lyhyen koonnin tuloksista, jossa pyrin esittämään tulokset tiiviisti, niin että kaikki olennainen kuitenkin sisältyy koontiin.

Tutkimuksessa keskitytään johtajien tarkoitukseen, mutta tuloksia ei voi esittää puhumatta myös organisaation tarkoituksesta. Kuten tuloksissa tulee ilmi, tarkoitukseen perustuva johtaminen ei onnistu, mikäli johtajan ja organisaation tarkoitukset eivät ole linjassa keskenään. Kun johtaja on määritellyt tarkoituksensa, se voi auttaa häntä samaistumaan organisaation tarkoitukseen. Näin organisaation tarkoitus on myös johtajan tarkoitus, mikäli ne ovat tarpeeksi samankaltaiset. Olen elävöittänyt tulosten esittämistä poimimalla lainauksia haastateltavien puheesta. Jos haastattelu on tehty englanniksi, esitän lainauksen käännöksen ja alkuperäisen lainauksen peräkkäin. Viittaus puhujaan on alkuperäisen lainauksen jälkeen.

4 TULOKSET

4.1 Tarkoituksen määrittely hyödyttää itseä ja muita

4.1.1 Tarkoitus on hyvän tuottamista muille

Haastateltavien ajatukset yksilöiden tai organisaation määrittelemästä tarkoituksesta tulivat selkeästi ilmi aineiston keruun aikana. Sekä yksilön että organisaation tarkoitus oli kaikkien haastateltavien mielestä enemmän, kuin pelkän liikevoiton tuottamista yritykselle. Kun pyysin haastateltavia kuvaamaan tarkoitustaan (*purpose*), tai mitä tarkoituksen ymmärtäminen käytännössä on, kaikki haastateltavista kuvailivat asioita, jotka liittyivät jotenkin hyvän tuottamiseen muille ihmisille. Tarkoitusta kuvailtiin asiaksi, joka on enemmän, kuin pelkän oman hyödyn tavoittelua tai rahan tekemistä organisaatiolle. Rahan tekeminen ja voitto koettiin myös tärkeäksi, ikään kuin todennukseksi siitä, että yritys voi toimia, mutta sitä ei ajateltu yrityksen ainoaksi tarkoitukseksi. Yksi haastateltavista kuvaili, että jopa pankilla on muu tarkoitus, kuin rahan tuottaminen: pankkien tarkoitus on varmistaa, että rahaliikenne on mahdollisimman sujuvaa.

”Ja kun me puhumme tarkoituksesta, ymmärrämme sen tarkoitukseksi, joka on enemmän kuin liikevoiton tavoittelu.”

“And so when we talk about purpose, what we mean is a purpose beyond profit.”
(Beck)

Kaikkien haastateltavien mukaan yksilön itsellensä määrittelemä tarkoitus on asia, jossa voit hyödyntää omaa osaamistasi ja vahvuuksiasi ja tehdä jotain hyödyllistä muille. Esimerkiksi yksi haastateltavista kuvaili omaksi tarkoitukseksi oman kehon, puheen ja mielen käyttämistä mahdollisimman monien olentojen hyödyksi mahdollisimman monilla tavoilla.

”Minun tarkoitukseni ja olen käynyt läpi tämän prosessin, on käyttää kaikkia kehoni, puheeni ja mieleni kykyjä hyödyttääkseni niin monia olentoja kuin voin, niin monilla tavoilla kuin voin. Se on minun tarkoitukseni.”

”My own purpose and I’ve been going through this process, is to use all the gifts that I have, of body, speech and mind to benefit as many beings as I can in whatever way I can. That’s my purpose.” (Beck)

Tarkoitus on myös sen oivaltamista, että vaikka tekisit kuinka suorittavaa työtä, voit silti toteuttaa tarkoitusta ja auttaa muita. Henkilö voi itse vaikuttaa toiminnallaan siihen, löytääkö hän mahdollisuuksia toteuttaa tarkoitustaan työssään, vaikka ne olisivat hyvin pieniä asioita.

”Tota siinä niinku hirveen merkittävä juttu on niinku ymmärtää se että se, et mä käsittelen tän tiketin on se et mä helpotan tuolla jonku toisen ihmisen arkea ja sitä että, et miten, miten mä sen teen, et jos mulle soitetaan niin, niin tavallaan et mä pystyn vaikuttaa siihen niinku koko filikseen ja kokemukseen joka sil toisella on.”
(Tornikoski)

Tarkoitus on siis aina enemmän, kuin oman hyödyn tai pelkkien materialististen asioiden tavoittelua. Kaksi haastateltavista kuvaili, että itseasiassa suurin osa ihmisistä haluaa tehdä jotain hyvää muiden hyödyksi. He myös lisäsivät, että usein asiantuntija- ja johtotehtävissä olevat ihmiset voivat myös parantaa muiden elämää, jos vain haluavat.

”Suurin osa haluaa kuitenkin tehdä sellaisia asioita, jotka on niinku hyväks ja hyödyks myös sille yhteisölle. Mun tiimissä viel ja HR:ssä on ehkä viel enemmän sitten näitä, jotka on tällaisia elämäntapa, tiedäksä niinku maailmanparantajia, ihan siis hyvälläkin lailla, jotka näkee niinku sen, että ne pystyykin tekemään, koska tässä omassa roolissa pystyy hirveen paljon vaikuttamaan hirveen monen muun ihmisen niinkun tekemiseen ja kokemukseen ja olemiseen työpaikalla, niin sillen se yleensä se motivaatio tulee justinsa sieltä et sä näät sen, sä ymmärrät sen merkityksen, sä näät sen vaikuttavuuden ja sillen sä tiedät, että se sun työ on tärkeää.” (Tornikoski)

Tarkoituksen määrittämisen ja toteuttamisen vaikutuksesta puhuminen oli haastateltaville helppoa, sillä he kaikki olivat selkeästi pohtineet omaa tarkoitustaan aiemminkin. Kaikki haastateltavat kokivat tarkoituksen tärkeäksi asiaksi, jonka toteuttaminen tuo heille energiaa ja merkityksellisyyttä.

4.1.2 Tarkoituksen määrittäminen auttaa löytämään omat vahvuudet

Tulosten mukaan tarkoitus on omien yksilöllisten vahvuuksien käyttämistä muiden hyväksi. Näin sekä johtaja, että ihmiset hänen ympärillään hyötyvät. Kaikkien haastateltavien mielestä yksilön määrittämä tarkoitus on aina ainutlaatuinen asia jokaiselle yksilölle. Tarkoitusta kuvailtiin uniikiksi panokseksi, jonka vain juuri tämä tietty henkilö voi omalla toiminnallaan tuoda. Jokaisella on omat vahvuutensa, jotka luovat hänelle aina erilaisen tarkoituksen.

“- - mikä on sinun uniikki kontribuutio, jonka vain sinä voit tuoda liiketoiminta keskusteluun tai mihin tahansa keskusteluun.”

“- - what is your unique contribution, what is that only you can bring to a business conversation or any kind of conversation.” (Beck)

Haastateltavien puheessa korostui, että tarkoitus voi olla asia, jossa yksilö on hyvä niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Tarkoitus ei siis muodostu vahvuuksista, joita yksilöllä on pelkästään töissä, vaan vahvuuksista joita hänellä ylipäänsä on. Näin ollen yksilö voi myös toteuttaa tarkoitustaan niin töissä kuin vapaa-ajallaan ja mitä erilaisimmilla tavoilla.

”Joten mikä minun tarkoitukseni on? Se on kuin Gandalfina olemista: ihmisten, kuten asiakkaiden, kollegoiden, isien, ystävien, perheiden auttamista. Auttaa heitä tekemään parempia päätöksiä, ei minun päätöksiä. Heidän päätöksiään, jotka vievät heitä kohti jotain parempaa.”

”So what is my purpose? It’s being like Gandalf: helping people as clients, as colleagues, as fathers, as friends, as family. To help them find decisions, that are

their decisions, not mine decisions. Their decisions, that will take them to somewhere better.” (Møller)

”Mun henkilökohtainen tarkoitus on kasvu ja kehittyminen. Mulla ei ole välttämättä tarvetta olla paras mutta parempi huomenna kun eilen. Aikaisemmin kasvu kehittyi osaamisen kehittämiseen ja kokemusten hankkimiseen nyt enemmänkin kasvuun johtajana ja omassa johtajuudessa. ” (Tornikoski)

4.1.3 Tarkoituksen ymmärtäminen vaikuttaa elämään monin tavoin

Haastatteluissa ilmeni, että oman tarkoituksen ymmärtäminen vaikuttaa johtajien ajatteluun ja toimintaan monin tavoin ja auttaa johtajuudessa. Se, että oman tarkoituksen ymmärtäminen luo heidän elämäänsä merkityksellisyyttä, oli yksi selkeimmistä vaikutuksista, jonka kaikki haastateltavat mainitsivat. Kun yksilöt ymmärtävät oman tarkoituksensa, he ymmärtävät haastateltavien mukaan myös paremmin sen, miten heidän toimintansa vaikuttaa kollegoihin, organisaatioon ja koko yhteisöön, mikä juurikin luo merkityksellisyyden tunteen. Näin ollen tarkoituksen ymmärtäminen on hyvin tärkeä tekijä merkityksellisyyden kokemiselle, kuten yksi haastateltavista sanoi.

”Ja tarkoitus ja yksilön ymmärrys omasta tarkoituksestaan on välttämätön tekijä kokonaisvaltaiselle merkitykselle. Jos et ymmärrä, mikä sinun uniikki kontribuutiosi on, mitä vain sinä voit tuoda liiketoiminnan keskusteluun, tai mihin tahansa keskusteluun. Jos sinulla ei ole sitä kirkaana mielessäsi tiettyyn ikään mennessä, sinun on hyvin vaikeaa luoda minkäänlaista merkityksellisyyttä.”

”And purpose and individual’s understanding of their purpose is essential to that overall meaning. If you don’t understand, what is your unique contribution what is that only you can bring to a business conversation or any kind of conversation. If you don’t have that clear in your mind at certain age it’s really tough for you to create any kind of meaning.” (Beck)

Tarkoituksen ymmärtämisen kerrottiin vaikuttavan myös positiivisesti yksilöiden sisäiseen motivaatioon. Tähän vaikuttaa sama asia, kuin merkityksellisyyden luomiseen.

Kun yksilö ymmärtää oman tarkoituksensa avulla toimintansa vaikutukset muihin, se voi olla hyvin motivoiva asia.

”Maanantaina, sen jälkeen kun hän oli tavannut meidät, hän teki edelleen puolijohteita, mutta hänen motivaationsa ja hänen ymmärryksensä ja hänen kykynsä olla onnellinen siitä, mitä hän tekee, oli täysin muuttunut, koska hänen tarkoitus ja hänen tarkoitus suurempaan hyvään, oli kirkastunut hänelle. Joten hänen motivaationsa nousi kattoon ja hänen tuloksensa nousevat tällä hetkellä paljon. Joten täysi korrelaatio tarkoituksen ymmärtämisen ja sisäisen motivaation kanssa.”

”On the Monday after he met with us, he was still making semiconductors, but his motivation and his understanding and his ability to be happy in what he was doing, had completely shifted because his purpose and the purpose for the greater good had become clear to him. So his motivation went through the roof and his results are right now going through roof. So complete correlation between clarity of purpose and motivation on the intrinsic level.” (Beck)

Toinen merkittävä vaikutus, jonka jokainen haastateltava mainitsi, oli tarkoituksen ymmärtämisen vaikutus omaan päätöksentekoon. Haastateltavat kokivat, että kun tietää tarkoituksensa avulla, mitä haluaa ja minne päin on menossa, on myös helpompi arvioida eri vaihtoehtoja ja tehdä päätöksiä. Koska tarkoitus on haastateltavien mukaan asia, joka ei muutu jatkuvasti, sitä vasten on helppo arvioida päätöksentekoa. Kun päätöksiä arvioi selkeää tarkoitusta vasten, joka ei muutu jatkuvasti, tulee päätöksenteosta johdonmukaisempaa ja nopeampaa. Jos tarpeeksi moni organisaatiossa tietää oman tarkoituksensa ja jokaisella tiimillä on oma tarkoituksensa ja nämä kaikki vievät organisaation tarkoitusta kohden, auttaa se yhden haastateltavan mukaan johtajia ja kaikkia muitakin organisaatiossa tekemään parempia päätöksiä toiset huomioon ottaen ja nopeammin kuin yleensä.

”Ja kun ihmiset ymmärtävät heidän yksilölliset tarkoitukset ja tiimit ymmärtävät heidän tarkoitukset, he kykenevät tekemään parempia päätöksiä, nopeammin ja yhdessä.”

“And when people understand their own purposes as individuals and teams understand their purpose, what they are able to do is they are able to make better decisions faster and together.” (Beck)

Mielenkiintoinen päätöksentekoon liittyvä asia oli, että kaksi haastateltavista kertoi luottavansa enemmän intuitioonsa, kun he olivat ymmärtäneet oman tarkoituksensa. Tarkoitus mahdollistaa johtajien mukaan omien syvimpien arvojen mukaan ottamisen omaan päätöksentekoon ja siksi heidän on helpompi tuntea päätökset omakseen. Päätöksentekoon liittyen tarkoitus auttoi myös haastateltavien mukaan arvioimaan eri vaihtoehtoja ja valitsemaan niiden välillä. Yksi haastateltavista kuvaili, että eri vaihtoehtoja punnitessa voi pohtia, viekö tämä valinta minua lähemmäs vai kauemmas tarkoitustani.

”Se [tarkoitus] auttaa sinua harkitsemaan, viekö tämä toiminta minua tarkoitustani kohden tai viekö tämä toiminta minua tarkoitustani kohden, eli se antaa sinulle vähän niin kuin loogisen ja johdonmukaisemman lähestymistavan päätöksentekoon, joten teet parempia päätöksiä.”

“It [purpose] helps you to judge: is this course of action going to move me towards my purpose or is this course of action going to move me towards to my purpose so it gives you kind of a logical and more consistent approach to decision making so you make better decisions.” (Beck)

4.2 Tarkoituksen toteuttamisen ja johtajuuden välinen suhde

4.2.1 Tarkoituksen toteuttamista kaikissa tilanteissa

Haastateltavien mukaan tarkoitukseen perustuva johtaminen on tarkoituksen toteuttamista omassa arjessa ja roolimallina olemista. Tällöin on toki tärkeää, että organisaation tarkoitus ja johtajan oma tarkoitus kohtaavat. Yksi haastateltavista kertoi vaihtaneensa työpaikkaa, kun hänestä tuntui, ettei hän enää voinut toteuttaa tarkoitustaan nykyisessä työssään. Haastateltavien mukaan johtajan on tärkeää kuitenkin pitää oman tarkoituksen lisäksi myös organisaation tarkoitus jatkuvasti edessään.

Tällöin johtaja varmistaa, että hän toimii samalla organisaation tarkoituksen perusteella ja että työntekijät voivat ottaa johtajasta esimerkkiä omaan toimintaansa.

Haastateltavat painottivat, että johtaakseen tarkoitukseen perustuen, tarkoituksen tulee näkyä kaikessa johtajan toiminnassa, niin hänen puheissaan, teoissaan kuin ajatuksissaan. Ei siis riitä, että johtaja muistaa toisinaan, mikä hänen ja organisaation tarkoitus on, vaan hänen täytyy elää tarkoitusta hetki hetkeltä todeksi. Kaksi haastateltavista kertoi, että tämä voi näyttäytyä jopa niin, että johtaja joutuu erottamaan työntekijöitä, jotka eivät elä organisaation tarkoitusta todeksi, vaikka he tekisivät paljon rahaa.

”Meillä on ollut kollegoja, joiden taloudellinen työpanos on itse asiassa ollut suuri yritykselle, mutta he eivät eläneet meidän tarkoitustamme, he eivät toimineet arvojemme mukaan ja meidän täytyi kertoa heille, että tämä sattuu, mutta teidän täytyy lähteä.”

“We have had colleagues that actually made huge financial contribution to the business, but didn't live our purpose, didn't act according to the values that we have and we had to tell them, it's going to hurt but you have to leave.” (Møller)

Tarkoituksen toteuttaminen tarkoittaa yhden haastateltavan mukaan myös sen ymmärtämistä, että johtajan tavassa elää tarkoitusta todeksi on jotain vikaa, jos työntekijät eivät toimi tarkoituksen mukaan. Haastateltavien puheessa tuli usein esille, että voit johtajana sanoa mitä haluat, mutta työntekijät ottavat aina kuitenkin mallia siitä, mitä teet. Siinä mielessä haastateltavan kertomus työntekijöiden erottamisesta sen vuoksi, etteivät he toimi tarkoituksen mukaan on ristiriidassa tämän tuloksen kanssa, sillä saman haastateltavan mukaan johtajan tulisi ensin tarkastella omaa kykyään elää tarkoitustaan ja muuttaa omaa toimintaansa, ennen kuin hän syyttää työntekijöitä siitä, etteivät he elä tarkoitusta.

”Voit sanoa mitä haluat, mikä merkitsee, on se, mitä teet ja ihmisten tulee nähdä sinussa, mitä tarkoitus ja arvot ja visio, mitä se oikeasti tarkoittaa. Joten uskon, että avain on roolimallina oleminen, vision, arvojen ja tarkoituksen eläminen ja sitten pohjimmiltaan siihen luottamista, että kun näytät, mikä täällä on suunta,

että ihmiset todella seuraavat ja jos he eivät seuraa, se on seurausta siitä, miten itse elät arvoja.”

“You can say whatever you want, what matters is what you do and people needs to see in you what purpose and values and vision, what it actually means. So I think that the key is role modeling, living the vision, the values, the purpose and then basically trusting that when you show what is the way here, that people actually follow and if they don't follow, it's something with your own capability to show what it means living the values.” (Møller)

Tarkoituksen toteuttaminen tai tarkoituksen mukaan eläminen kaikissa tilanteissa tarkoittaa haastateltavien mukaan tarkoituksen mukaisesti käyttäytymistä. Yksi haastateltavista kertoi, että jos johtajat ovat ymmärtäneet tarkoituksensa, se näkyy heidän käyttäytymisessään ja arvoissaan. Tarkoituksen mukaan käyttäytyminen kaikissa tilanteissa ei tarkoita tarkoituksen mukaan käyttäytymistä pelkästään työpaikalla, vaan kaksi haastateltavista kertoi, että he toimivat tarkoituksensa mukaan kaikkialla elämässään, myös yksityiselämässään.

”Ja sama asia tapahtuu myös yksityiselämässäni. Olen ilmeisesti luottohenkilö, joten monet ystävät tulevat luokseni ja sanovat: 'Minulla on tämä, en ole varma mitä minun pitäisi tehdä.' Ja usein voin sanoa: 'Oletko ajatellut tätä tai olen kokenut tämän, ehkä se voisi olla hyödyllistä sinulle.' Ja ihmiset sanovat: 'Aivan, hyvä, nyt minä tiedän, mitä aion tehdä.’”

”And it's in my private life as well. I'm apparently a go to –person so lot of friends comes to me and say: 'I have this, I'm not really sure what I should do here.' And very often I can say: 'Have you thought of this or I experienced this, maybe it could be useful to you.' And people say: 'Oh ya, good ya, so now I know what I will do. ’” (Møller)

Tarkoituksen mukaan käyttäytyminen vaihtelee sen mukaan, millainen tarkoitus johtajalla ja organisaatiolla on. Yhden haastateltavan henkilökohtainen tarkoitus oli kasvu ja kehittyminen, erityisesti johtajana ja omassa johtajuudessa kasvaminen. Käytännössä tämä saattoi näkyä hänen toiminnassaan esimerkiksi erilaisiin tilanteisiin

valmistautumisena, millaisella asenteella hänen kannattaisi lähteä tilanteeseen ja sen pohtimista, mitä hän voi oppia onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Yksi konkreettinen esimerkki oli omien tunteiden analysointi.

”Viimeisen vuoden aikana olen erittäin paljon keskittynyt tunteisiin ja omien tunteiden analysointiin, yritän tunnistaa negatiiviset tunteet ja antaa niille ”nimen” se auttaa pääsemään asioissa eteenpäin ja nopeasti pois negatiivisista tunnetiloista.” (Tornikoski)

4.2.2 Tarkoituksen pitämistä ensisijaisena kriteerinä kaikessa mitä tekee

Johtajan ja organisaation tarkoitusten samankaltaisuus on tärkeää myös siksi, että haastateltavien mukaan tarkoitukseen perustuvassa johtamisessa johtajan tulee pitää tarkoitusta ensisijaisena kriteerinä kaikessa, mitä johtaja tekee. Jos johtajan ja organisaation tarkoitukset eivät kohtaa, voi johtajalle tulla hankaluuksia pitää organisaation tarkoitusta ensisijaisena kriteerinään esimerkiksi päätöksenteossa. Kahden haastateltavan mukaan tarkoitukseen perustuva johtaminen näkyy heidän toiminnassaan niin, että he keskittyvät kaikessa toiminnassaan ensisijaisesti tarkoitukseen. Yksi haastateltava kertoi, että hänestä tarkoitukseen perustuva johtaminen on periaatteessa yksinkertaista, pidät vain tarkoituksen aina mielessäsi, mitä tahansa teet. Hän kuvaili tätä kolmion avulla, jossa ylhäällä on tarkoitus ja toisessa alakulmassa on asiakas ja toisessa konsultti. Haastateltavan mukaan se tarkoittaa siihen luottamista, että kun keskityt omaan tarkoitukseesi uusien sopimusten sijasta, sopimukset kyllä tulevat sinulle.

”Kun keskityt tarkoitukseesi, huomaat, että etsimäsi sopimukset alkavat ilmaantua sinulle.”

“The thing you will learn, that when you focus on your purpose, the contract will come to you.” (Møller)

Yhden haastateltavan mukaan johtajat perustelevat usein päätöksiään pelkästään taloudellisin perustein. Se on hänen mukaansa ymmärrettävää, muttei tarkoitukseen perustuvaa johtamista. Tarkoitukseen perustuva johtaminen on sitä, että johtajan kaikki

päätökset ovat linjassa johtajan oman ja organisaation tarkoituksen kanssa. Kaksi haastateltavista kertoi, että päätösten tekeminen tarkoitukseen perustuen voi käytännössä olla esimerkiksi organisaation tarkoitukseen sopivien asiakkaiden valitsemista tai tarkoituksen mielessä pitämistä asiakastilanteissa. Kun oma ja organisaation tarkoitus ovat päätösten ensisijainen kriteeri, se voi tarkoittaa yhden haastateltavan mukaan jopa sitä, että jos johtaja voi tehdä jotain organisaation ja oman tarkoituksen toteuttamiseksi, se saatettaisiin tehdä, vaikka siitä ei maksettaisi.

”Eli Oxford Leadershipissä tarkoituksemme on, että muutamme liiketoiminnan pysyvästi johtajia auttamalla ja mitä se todellisuudessa tarkoittaa on, että meidän tarkoituksemme ei ole olla isoin tai havitella isointa markkinaosuutta tai jotain sellaista, jos olisi jotain, mitä me voisimme tehdä niin, että se muuttaisi liiketoiminnan pysyvästi, mutta emme saisi maksua siitä, me todennäköisesti tekisimme sen joka tapauksessa, koska meidän tarkoituksemme on muuttaa liiketoiminta pysyvästi, ei tehdä mahdollisimman paljon rahaa sillä.”

”So in Oxford Leadership our purpose is that we transform business for good by helping leaders and what it means in reality is that our purpose is not to be the biggest, or to have a biggest market share or anything so, if there’s something we could do that would really transform business for good, but if we are not paid for it, we would probably do it anyway because our purpose is to transform business for good, it’s not making the most money out of it.” (Møller)

Haastateltavien mukaan oman tarkoituksen ymmärtäminen auttaa heitä organisaation tarkoitukseen perustuvassa johtamisessa, mikäli ne ovat samansuuntaiset. Toisaalta, jos johtaja kokee, ettei hän voi enää toteuttaa tarkoitustaan organisaatiossa, jossa hän työskentelee, saattaa johtaja tehdä päätöksen oman tarkoituksensa mukaan ja vaihtaa työpaikkaa.

”Mul on täällä hirveen mukavaa ja asiat toimii ja mul on aika helppo life ja näin ja se ei oo mulle hyvä koska se, siin on se niinku se mismatchsi siihen mun niinku epämukavuus ja oppimiseen ja siihen haluun kehittyä, joten mä lähen ihan totaalisen niinku eri rooliin, erilaiseen yritykseen, erilaiseen toimialaan, joka voi viedä mut sitte ja mun perheen täältä Intiaan tai Aasiaan tai jonnekki.”

4.2.3 Voi auttaa muiden huomioon ottamisessa

Haastatteluissa tuli ilmi, että tarkoitukseen perustuva johtaminen voi auttaa johtajia olemaan inhimillisempiä ja auttaa muiden huomioimisessa. Tarkoitukseen perustuvan johtamisen avulla voi haastateltavien mukaan ymmärtää paremmin, että olemme osa kokonaisuutta ja voimme vaikuttaa ympäristöömme. Haastatteluissa ilmeni, että määrittäessään tarkoituksen, johtajat ensin ymmärtävät, että he voivat vaikuttaa valinnoillaan omaan elämäänsä ja syyttävät vähemmän ulkoisia tekijöitä. Tämän jälkeen he saattavat ymmärtää, että he itse asiassa voivat vaikuttaa toiminnallaan paljon myös heidän ympärillään olevien ihmisten elämään. Tarkoituksen ymmärtäminen antaa siis tärkeän työkalun pohtia tietoisemmin, miten omat valinnat vaikuttavat suuressa kuvassa ja muihin ihmisiin.

”Ja tavallaan se et hirveen moni menee ja elää sellasella no et nää olosuhteet on tämmöset, tai tää ympäristö on tämmönen ja mulle nyt vaan tapahtuu tämmösiä asioita. Niitä tapahtuu vähemmän, ympäristöstä, et meil on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa niihin asioihin niillä omilla valinnoilla, kun me tiedetään vaan, et mitä me valitaan ja mä luulen et hirveen moni ei tiedä mitä ne haluaa.” (Tornikoski)

”Ja jos he johtajana ymmärtävät heidän tarkoituksen, jos he johtajana ovat onnellisempia ja toimivat ymmärryksen korkeammalla tasolla ja ymmärtävät, että he ovat osa suurempaa kokonaisuutta, he voivat vaikuttaa tuhansien tai kymmenien tuhansien ihmisten elämään.”

“And if they as a leader understand their purpose, if they as a leader are happier and functioning in a higher level and understanding that they are part of bigger whole, they can affect the lives of thousands or tens of thousands of people.”
(Beck)

Haastateltavat kertoivat, että samaa ajattelutapaa, sen ymmärtämistä, kuinka paljon oma toiminta vaikuttaa muihin, voi koettaa jalkauttaa myös työntekijöiden piiriin. Haastateltavat kertoivat, että tarkoitukseen perustuva johtaminen voi auttaa työntekijöitä

ymmärtämään paremmin heidän tarkoituksensa, jos ei omassa elämässään, niin ainakin yrityksessä. Yksi haastateltavista kertoi, että suuremman kuvan näkeminen ja oman tarkoituksen määrittely voi olla haasteellista, mutta mahdollista, vaikka työnkuva ei olisi kovin laaja.

”Niinku ne ite puhuu et ne tekee tikettejä, se on tällanen tikettitehdas, tikettien käsittely tehdas ja tota siinä niinku hirveen merkittävä juttu on niinku ymmärtää se että se, et mä käsittelen tän tiketin on se et mä helpotan tuolla jonku toisen ihmisen arkea ja sitä että, et miten miten, mä sen teen et jos mulle soitetaan niin, niin tavallaan et mä pystyn vaikuttaa siihen niinku koko fiilikseen ja kokemukseen joka sil toisella on. Niin se et, että se ei oo vaan sitä et mä nyt hoidan täs järjestelmää, sä ymmärrät, sä ajattelet vähän pidemmälle.” (Tornikoski)

Tarkoitukseen perustuva johtaminen voi lisäksi auttaa sen ymmärtämisessä, että jokainen katsoo maailmaa vähän eri tavalla. Johtajat kertoivat ymmärtävänsä oman tarkoituksensa määrittelyn jälkeen paremmin, että ihmisillä voi olla erilaisia omia tarkoituksia, mutta heillä voi silti olla tähtäimessään myös organisaation yhteinen tarkoitus. Yksi haastateltavista sanoi, että tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen ei voida kirjoittaa ohjekirjaa, joka kertoisi, mitä sinun tulisi tehdä eri tilanteissa, sillä samaa organisaation tarkoitusta voi toteuttaa monilla eri tavoilla. Tämä auttaa yhden haastateltavan mukaan siinä, että hän voi antaa ihmisten tehdä asioita omalla tavallaan ja luottaa siihen, että päästään haluttuun lopputulokseen.

”Joten jos toimit tarkoitukseen perustuen, sinä usein, kun sinun täytyy pohtia jotain käyttäytymistä tai toimintaa, sinä peräännyt hieman ja kysyt itseltäsi, okei, viekö tämä loppujen lopuksi Roomaan? Jos vie, niin hyvä ja anna ihmisten tehdä mitä vain, ihmiset löytävät omat tiensä Roomaan.”

“So if you are purpose driven, you would often when you have to access behavior or action, you would detach a little bit and you ask yourself okay, is this in the end leading to Rome? If it is, that’s good and let people do whatever, people find their own ways to Rome.” (Møller)

Kaiken kaikkiaan tarkoitukseen perustuva johtaminen näytti tekevän johtajista inhimillisempiä ja enemmän toiset huomioonottavia. Yksi haastateltavista kertoi, että oman tarkoituksen tietäminen auttaa olemaan emotionaalisesti kypsempi ja toimimaan rauhallisemmin, sillä vaikka nyt olisi ongelmia, tiedän yleensä kuitenkin, minne olen menossa ja mitä minun täytyy tehdä tarkoitusta kohden päästäkseni. Yhden haastateltavan mukaan hänellä taas on paljon käytännön esimerkkejä siitä, miten he ovat auttaneet huonommassakin rahatilanteessa olevia, jos avulla on ollut yksilöä suurempi vaikutus.

”Meillä on monia käytännön esimerkkejä, joissa joku on pyytänyt meidän apua johonkin ja he sanovat, ettei heillä ole rahaa ja me todennäköisesti autamme, toki sillä huomiolla, että meillä on silti vuokrat maksettavana, voimme auttaa sinua ilmaiseksi tai alennetulla palkkiolla, mutta sillä ehdolla, että sillä todella on vaikutusta laajemmalle, kuin pelkästään itseesi.”

”So we have number of concrete examples where someone has asked our help to do something and they say but sorry, we don't have any money and we will probably help the extend that we still have rents to pay, to okay, we can help you for free or reduced fee but on the condition that it really has an impact not only at you, but beyond you.” (Møller)

4.3 Johtamisen kehittäminen itsensä johtamisen strategioiden avulla

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että itsensä johtamisen strategioiden käyttäminen mahdollistaa oman tarkoituksen määrittämisen ja tarkoitukseen perustuvan johtamisen. Itsensä johtamisen strategioiden avulla johtajat kykenevät haastateltavien mukaan tunnistamaan tarkoituksensa ja mahdolliset esteet tarkoituksen toteutumiselle sekä tehdä suunnitelmia niin, että he voivat käytännössä johtaa tarkoitukseen perustuen. Oman tarkoituksen löytäminen voi auttaa johtajia motivoitumaan sisäisesti organisaation tarkoituksesta.

Itsensä johtaminen auttoi haastateltavien mukaan heidän henkilökohtaisen tarkoituksensa löytämisessä. Itsensä johtamisen strategioiden käyttö kasvatti haastateltavien mukaan heidän itsetuntemustaan ja sitä kautta heille selvisi, mikä heidän henkilökohtainen tarkoituksensa on. Itsensä johtamisen keinoja voi myös yhden

haastateltavan mukaan käyttää auttaakseen muita johtajia ymmärtämään oman tarkoituksensa. Kaikki haastateltavat kuvailivat, että kun osaat johtaa itseäsi, ymmärrät paremmin itseäsi ja ymmärrät, mikä sinun henkilökohtainen tarkoituksesi on. Kaksi haastateltavista kuvasi, että itsensä johtamisen strategioiden hyödyntäminen auttaa näkemään sen matkan, jonka olet kulkenut ja joka on tehnyt sinusta sellaisen kuin nyt olet. Oman menneisyyden pohtiminen auttaa haastateltavien mukaan ymmärtämään paremmin itseään, esimerkiksi sitä, mitä on tähän mennessä tehnyt ja miksi, mistä asioista on erityisesti pitänyt ja mikä on ollut tärkeää tai missä tilanteissa on erityisesti kokenut olevansa oma itsensä ja minkälaisia ajatus- tai käyttäytymismalleja yleensä toistaa. Itseensä ja omaan menneisyyteensä tutustumalla haastateltavat kykenivät ymmärtämään oman tarkoituksensa.

”Joten se on minun tarkoitukseni, jonka löysin tämän [itsensä johtamisen johtajuuden] prosessin avulla.”

”So that’s my purpose and that’s what I discovered through this [self-managing leadership] process.” (Beck)

Yhden haastateltavan mukaan itsensä johtamisen avulla löydetty henkilökohtainen tarkoitus auttaa johtajia samaistumaan organisaation tarkoitukseen. Haastateltavan mukaan kaikki alkaa itsensä johtamisesta, itseensä tutustumisesta. Yksilöiden on voi olla vaikeaa samaistua organisaation tarkoitukseen, jos he eivät ymmärrä omaa tarkoitustaan. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän oli helpompi toimia autenttisemmin ja pysyä omien valintojensa takana, kun he johtivat itseään oman tarkoituksensa avulla.

”Kaikki alkaa itsensä tuntemisesta, sen tietämisestä, mikä minun tarkoitukseni yksilönä on, mitkä ovat minun arvoni ja mikä on minun visioni? Jos et tiedä tätä, miten voisit samaistua organisaation tarkoitukseen tai organisaation arvoihin? Sitten siitä tulee pinnallista. Joten se kaikki alkaa sinusta itsestäsi yksilönä, johtajana. Se on ainoa keino siihen, että johtajuus voi olla autenttista, johtajuus tulee aina sisältä.”

“It all starts with knowing yourself, knowing what is my purpose as individual, what is my values, what is my vision? If you don’t have that, how could you relate to a purpose of an organization or the values of an organization? Then it becomes superficial. So it all starts with you as individual, as a leader. That’s the only way leadership can ever be authentic, leadership always come from inside.” (Beck)

”Mut tavallaan se että, et et sä voit niinku johtajana niin kun onnistua hirveen monen asian vuoks ja siin on enemmän just tärkeet et kun sä ymmärrät, kuka sä oot ja mitä sä haluut, niin sä teet semmosia asioita, mitkä tuntuu susta hyvältä, mitkä toimii sulle, koska silloin sä olet enemmän autenttinen ja se ympäristö niin kun, sun ei tarvii yrittää vetää mitään roolia. - - Tottakai sun täytyy myös olla sensitiivinen niitten muitten ihmisten tarpeille, mut myös se että tehä niitä asioita myös niin kun, tehä sellasia asioita ja niitä asioita, jotka niin kun on sulle ittelles merkittäviä, joista saat sitä energiaa. Koska sit sä onnistut niillä.” (Tornikoski)

Itsensä johtamisen strategioiden käyttö mahdollistaa haastateltavien mukaan oman ja organisaation tarkoitukseen perustuvan johtamisen käytännössä. Haastateltavat kuvasivat, että itsensä johtamisen strategioiden avulla he voivat helpommin tehdä tarkoituksen toteutumiseen tähtääviä konkreettisia suunnitelmia. Aktiivinen isensä johtamisen strategioiden käyttäminen omassa työssään auttoi haastateltavien mukaan tulemaan enemmän tietoiseksi itsestään ja omista valinnoistaan, siitä, mikä on tärkeää. He kykenivät tunnistamaan paremmin mahdollisia esteitä tarkoituksen toteutumiselle ja tekemään suunnitelmia niiden yli pääsemiseksi.

“Joten se on minun tarkoitukseni ja se on, mitä löysin tämän prosessin kautta. Ja minä myös selvitin, kuinka se näkyy, mikä minun visio itselleni voisi olla, mitkä ovat esteitä, joiden yli minun täytyy päästä ja miten ihmeessä voisin päästä niiden yli. Eli se [itsensä johtamisen johtajuuden prosessi] toimii.”

“So that’s my purpose and that’s what I discovered through this process. And I also figured out okay, how does it show up, what would my vision for myself be, what are the barriers what I needed to overcome, how to hell I was able to overcome them. So it [self-managing leadership] works.” (Beck)

”Se lisääntynyt itsetuntemus niinku auttaa tavallaan siinä että, et ei tarvii mieltii et pitäskö mun olla tommonen vai tämmönen vaan että, et et kun mä tiedän, että mitkä asiat käy mulle luontasesti, mä teen niitä asioita. Se, ja sit toisaalt se kun mä tiedän, mitkä asiat ei käy mulle luontasesti niin mun täytyy tietää, mun pitää pistää vähän fokusta, et ne asiat tulee hoidettua.” (Tornikoski)

Itsensä johtaminen auttoi myös haastateltavien mukaan arvioimaan tarvittaessa omaa tarkoitustaan uudelleen ja pohtimaan, onko jokin muuttunut. Se, että yksi haastateltava vaihtoi työpaikkaansa siksi, ettei hän kokenut voivansa toteuttaa enää tarkoitustansa nykyisessä työpaikassa, itse asiassa vahvistaa tätä ajatusta. Haastateltava koki, että hän ymmärsi lisääntyneen itsetuntemuksen avulla paremmin, mikä on hänelle hyväksi ja millaisia valintoja hänen kannattaa tehdä, jotta ne ovat hyödyllisiä. Aktiivinen itsensä johtamisen strategioiden käyttäminen voi auttaa tulemaan tietoisemmaksi omista toimintamalleista ja huomaamaan mahdollisia esteitä tarkoituksen toteutumiseksi, mikä auttoi haastateltavia ottamaan tietoisemmin vastuun omasta toiminnastaan. Nämä kaikki auttoivat haastateltavia tarkoitukseen keskittymiseen omassa johtajuudessaan ja oman sekä organisaation tarkoitukseen perustuvan johtamisen toteutumiseen käytännössä, mikäli vain johtajan ja organisaation tarkoitus kohtaavat.

4.4 Koonti

Johtajien ja konsultin suhtautuminen tarkoitukseen ja sen toteuttamiseen omassa työssään oli positiivista, sillä he kaikki olivat kokeneet hyötyvänsä oman tarkoituksen määrittelystä. Tarkoitus nähdään asiana, joka palvelee jotain suurempaa kuin rahan tuottaminen itselle tai organisaatiolle. Tarkoituksen määrittely ja toteuttaminen auttoi myös johtajia ja konsulttia käyttämään omia vahvuuksiaan muiden hyödyksi.

Mikäli johtajan määrittämä tarkoitus oli linjassa organisaation tarkoituksen kanssa, tarkoitus antoi suuntaa myös organisaation tarkoitukseen liittyviä valintoja ja päätöksiä tehdessä. Tarkoituksen määrittely ja ymmärtäminen lisäsi haastateltavien mukaan heidän omaa sisäistä motivaatiotaan organisaation tarkoituksen toteuttamiseen. Toisaalta tarkoitus auttoi uuden työpaikan valinnassa, jos johtaja koki, ettei hän voinut enää toteuttaa omaa tarkoitustaan entisessä organisaatiossa. Erityisesti tarkoituksen määrittely ja toteuttaminen lisäsi johtajien kokemusta heidän toimintansa

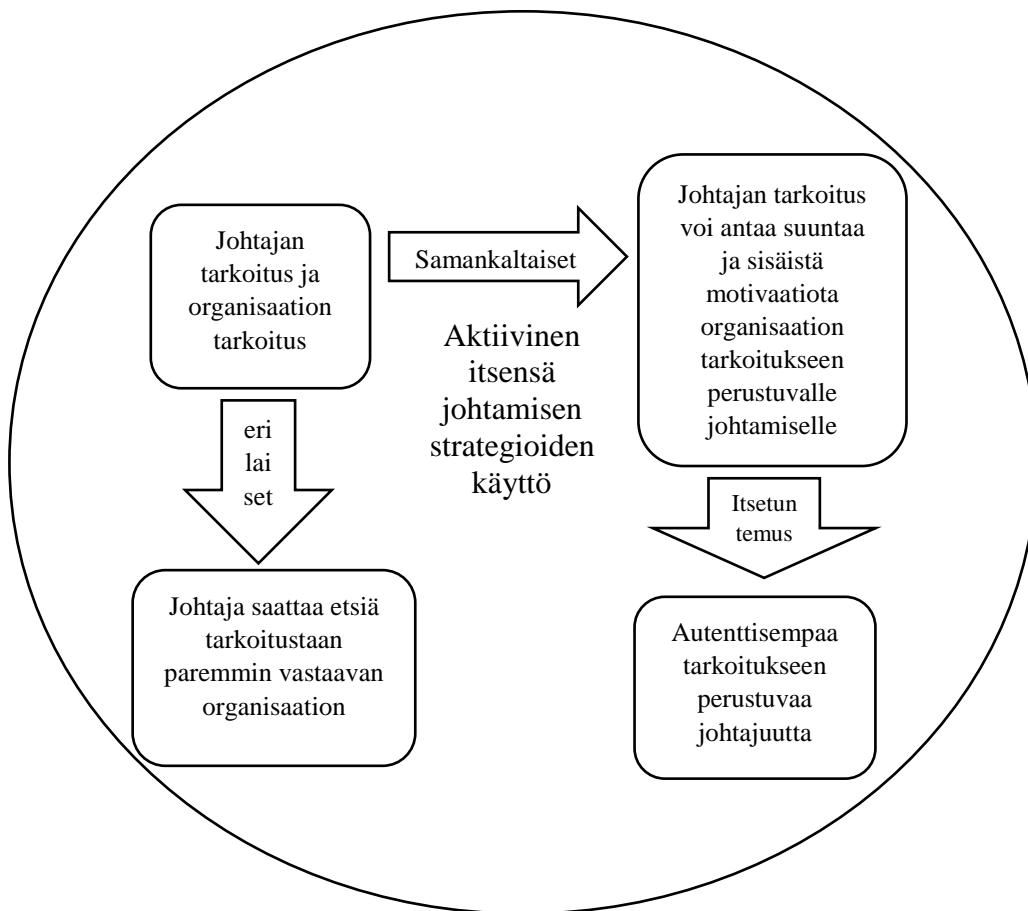
merkityksellisyydestä, sen kautta, että tarkoitus auttoi ymmärtämään, miten heidän toimintansa vaikuttaa muihin ja että he todella voivat vaikuttaa toiminnallaan muiden ihmisten elämään.

Tarkoitukseen perustuva johtaminen oli ennen kaikkea oman ja organisaation tarkoituksen toteuttamista omassa elämässään ja tarkoituksen tuomista täysin arkisiin asioihin ja päätöksentekoon. Tarkoitukseen perustuva johtaminen käytännön elämässä ja johtajuudessa oli hyvin henkilökohtainen asia, sillä kaikilla oli omanlaiset tarkoituksensa ja siksi ne näkyvät johtajan käyttäytymisessä eri tavoin. Tarkoitukseen perustuva johtaminen voi käytännössä esimerkiksi olla itsensä kehittämistä niin, että tulee paremmaksi johtajaksi ja voi näin olla hyödyllisempi omassa organisaatiossaan. Tarkoitukseen perustuva johtaminen voi käytännössä olla esimerkiksi myös muiden hyödyttämistä kaikin mahdollisin kyvyin, mitä itsellä on tai muiden auttamista löytämään omannäköiset ratkaisunsa.

Kahden haastateltavan mukaan, jos työntekijät eivät toimi tarkoituksen mukaan, se johtuu siitä, että johtajan kyvyssä elää ja toteuttaa tarkoitusta todeksi omassa toiminnassaan on jotain vikaa. Yhden johtajan puheessa oli kuitenkin mielenkiintoinen ristiriita, sillä tämän jälkeen hän kertoi, että he ovat joutuneet erottamaan työntekijöitä, jotka eivät elä tarkoituksen mukaisesti. Johtajan aiemmin kertoman mukaan hänen olisi kuitenkin pitänyt ensin pohtia omaa toimintaansa, eli onko hänen esimerkissään elää tarkoitusta jotain ongelmaa, kun työntekijät eivät toimi sen mukaan ja korjata ensin oma toimintansa. Onko hän itse esimerkiksi laittanut rahan tarkoituksen edelle, kun työntekijät tekivät niin? Tämän saman johtajan mukaan työntekijöiden erottaminen, jotka eivät käyttäytyneet tarkoituksen mukaan, oli kuitenkin juuri tarkoitukseen perustuvaa johtamista siinä tilanteessa.

Tarkoitukseen perustuvan johtamisen onnistuminen vaatiikin aina myös itsensä johtamisen strategioiden aktiivista käyttöä. Alla olevassa kuviossa 6 olen kuvannut, miten aktiivinen itsensä johtamisen strategioiden käyttö voi vaikuttaa tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen. Aktiivinen itsensä johtamisen strategioiden käyttö saattoi näkyä esimerkiksi oman käytöksen reflektointina: miksi onnistuin tässä asiassa, miksi epäonnistuin tässä? Tärkeää oli valintoja tehdessä sen pohtiminen, viekö tämä valinta minua lähemmäksi vai kauemmaksi oman ja organisaation tarkoituksen toteuttamisesta.

Kaikki johtajat ja konsultti puhuivat siitä, miten tärkeää itsensä johtamisen strategioiden käyttö ja sitä kautta lisääntyvä itsetuntemus on tarkoituksen määrittelylle ja toteuttamiselle. He myös korostivat, miten johtajien tulisi heidän mielestään kiinnittää enemmän huomiota itsensä johtamisen strategioiden käyttämiseen omassa elämässään ja yksilön itsellensä määrittämään tarkoitukseen tullakseen paremmiksi johtajiksi. Kuten kuviossa 6 on kuvattu, oman tarkoituksen tietäminen voi auttaa johtajaa olemaan autenttisempi tarkoituksen johtaja, kun tunnet itsesi paremmin ja toimit samalla sen tietämyksen pohjalta.



Kuvio 6 Itsensä johtamisen vaikutus tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Kontribuutio kirjallisuuteen

Yksilön itsellensä määrittämän tarkoituksen ja johtajuuden välistä suhdetta on tutkittu vasta vähän (Kempster ym., 2011, 318). Organisaation tarkoitusta ja sen tärkeyttä organisaation yhtenäisyyden ja työntekijöiden motivaation kannalta on tutkittu aiemminkin ja sen tärkeys on tunnustettu (Ellsworth, 2002). Johtajien henkilökohtaiset tarkoitukset tulevat kuitenkin esiin yleensä vasta siinä vaiheessa, kun heidän asettamansa tavoitteet ovat eettisesti tai moraalisesti epäilyttäviä (Kempster ym., 2011, 317–318). Johtajien samaistumista organisaation tarkoitukseen on pidetty itsestäänselvyytenä, vaikka ihmisillä voi olla henkilökohtaisia tarkoituksia, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa, tiedostivatpa he niitä tai eivät (McKnight & Kashdan, 2009, 244).

Tarkoitusta on pidetty jopa niin itsestään selvänä asiana johtajuudessa, ettei sitä tarvitse erikseen tutkia (Kempster ym., 2011, 318). Tässä tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että johtaakseen tarkoitukseen perustuen johtajien olisi hyvä olla tietoisia omasta tarkoituksestaan, että he voivat samaistua ja motivoitua sisäisesti organisaation tarkoituksesta tai tarvittaessa etsiä organisaatio, jossa voi paremmin toteuttaa tarkoitustaan. Tämän vuoksi tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta tehtyä tutkimusta ja etenkin johtajien tarkoituksen vaikutusta organisaation tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen tulisi lisätä.

Kirjallisuudessa sanotaan, että johtaakseen muita, johtajan täytyy ensin osata johtaa itseään (mm. Neck & Manz, 2010; Bjugstad ym., 2006). Tulosten mukaan itsensä johtamisen strategioiden avulla tarkoituksensa määritelleet johtajat kokivat, että heidän oli helpompi tehdä päätöksiä ja punnita eri vaihtoehtoja kuin ennen sekä he olivat sisäisesti motivoituneita niin oman kuin organisaation tarkoituksen toteuttamisesta. Tarkoituksen tietäminen heijastui myös siihen, että johtajien oli helpompi ottaa muut huomioon ja antaa työntekijöiden tehdä työnsä omalla tavallaan, mikäli se toteutti organisaation tarkoitusta. Nämä ovat löydöksiä, jotka näyttävät sen tärkeyden, että johtaja tuntee itsensä ja tarkoituksensa ja luo tarvetta tutkia lisää itsensä johtamisen

strategioiden käyttämisen vaikutusta organisaation tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen. Kirjallisuudessa, kuten myös tämän tutkimuksen tuloksissa, itsensä johtaminen ja itsetuntemuksen kasvu ei kuitenkaan välttämättä lisännyt ihmisen sitoutumista tiettyyn organisaatioon (Stewart ym., 2011, 196).

Kirjallisuudessa on myös painotettu, että toimiakseen elävänä esimerkkinä organisaation tarkoituksesta, johtajien täytyy itse sisäistää tarkoitus ja näyttää toiminnallaan, miten tarkoitus näkyy käytännön työssä (Dorosamy, 2010, 57; Holloman, ym., 2007, 442). Samalla tavalla tuloksissa selvisi, että johtajien mielestä johtajan esimerkissä elää tarkoitusta todeksi oli jotain vikaa, mikäli työntekijät eivät toimineet tarkoituksen mukaan. Vain toimimalla roolimallina, jota vasten työntekijät voivat arvioida omaa käyttäytymistään, tulee tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta todellista. Tämä kertoo sen tärkeyden, että johtajien tulee olla sisäisesti motivoituneita organisaation tarkoituksesta, jotta organisaatiossa oikeasti työskenneltäisiin tarkoitusta kohden ja tarkoitus näkyisi ihmisten jokapäiväisessä toiminnassa ja päätöksenteossa.

Rahan ja mahdollisimman suuren voiton tavoittelu osakkeenomistajille on usein ajateltu olevan organisaation ainoa tarkoitus (Kempster ym., 2011, 319). Tämän ajatuksen vuoksi ei ole ihmeellistä, että johtajien tarkoituksia ja niiden vaikutusta organisaation tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen ei ole aiemmin tutkittu. Tulokset ja kirjallisuus kuitenkin osoittavat, että niin organisaatioilla kuin johtajilla voi olla muitakin tarkoituksia (Graham, 2011; Dorosamy, 2010; Cooper & Cottrell, 2010, Holloman ym., 2007, Hoffman, 1981). Johtajien tarkoitukset myös saattoivat olla hyvinkin altruistisia, kuten käyttää kaikkia kehon, puheen ja mielen kykyjä hyödyttääkseen niin monia olentoja kuin voi, niin monilla tavoilla kuin voi. Johtajien ja organisaatioiden altruistiset tarkoitukset eivät kuitenkaan ole vielä kovin yleisiä tai tiedostettuja liiketoiminnassa, minkä vuoksi aihe ei ole saanut ansaitsemaansa huomiota akateemisessa tutkimuksessa ja liiketoiminnassa.

5.2 Kontribuutio käytäntöön

Tarkoitukseen perustuva johtaminen on aina johtajien subjektiivinen tapa johtaa, sillä vaikka johtajien ja organisaation tarkoitukset olisivat samansuuntaiset, ovat yksilöiden tarkoitukset aina ainutlaatuisia ja erilaisia. Johtajien tarkoitukseen vaikuttavat niin

tulosten kuin kirjallisuuden mukaan hänen omat vahvuutensa, kokemuksensa ja arvonsa (Leider, 2010; Cooper & Cottrell, 2010; Kashdan & McKnight, 2009). Siksi olisi tärkeää, että organisaation ja johtajan arvot ja tarkoitukset kohtaavat. Tulosten mukaan, jos johtaja kokee, ettei hän voi toteuttaa tarkoitustaan nykyisessä organisaatiossa, hän saattaa vaihtaa työpaikkaa.

Joskus tarkoitus voi kuitenkin olla ihmiselle tiedostamaton, eikä ihminen silloin täysin ymmärrä, mitkä asiat vaikuttavat hänen toimintaansa (McKnight & Kashdan, 2009, 244; Manz, 1986, 586). Tiedostamattomuus ei tee tarkoituksesta kuitenkaan vähemmän tärkeää, sillä se voi silti vaikuttaa yksilön toimintaan monin tavoin. Päästäkseen haluttuun lopputulokseen, organisaatioissa kannattaisi kiinnittää enemmän huomioita siihen, että johtajat tietävät oman tarkoituksensa ja siihen liittyvät arvot, kuten itsensä johtamisen kirjallisuudessa on aiemminkin todettu (Manz, 1986, 586). Näin myös huomataan varhaisemmassa vaiheessa, jos johtajien ja organisaation tarkoitus eivät kohtaa.

Johtajat kokivat itsensä johtamisen strategioiden käytön ja sen avulla lisääntyneen itsetuntemuksen hyödylliseksi. Johtajien mukaan heidän aikaansa meni vähemmän sen pohtimiseen, mitä pitäisi tehdä ja miksi ja he pystyivät helpommin refleктоimaan ja muokkaamaan omaa toimintaansa. Tarkoituksen määrittely ja toteuttaminen toi työhön lisää merkityksellisyyttä ja antoi energiaa. Kirjallisuudessa on huomattu myös yksilön tarkoituksen määrittelemisen itsensä johtamisen strategioiden avulla ja tarkoituksen toteuttamisen positiiviset vaikutukset (Neck ym., 2017; Leider, 2010; Stewart ym., 2011; McKnight & Kashdan 2009). Haastateltavat totesivat, että käytännön työelämässä johtajat eivät kuitenkaan usein käytä aikaa oman tarkoitusten syvälliseen pohtimiseen. Toki itsensä johtamisen strategioita ja yksilön tarkoituksen löytämistä kannattaa käytännön työelämässä hyödyntää vain sellaisissa organisaatioissa, joissa on tarpeeksi avoin ja turvallinen organisaatiokulttuuri ja sellaisten yksilöiden kohdalla, joilla on jo valmiudet tarkoituksen muodostamiseen vaadittavaan abstraktiin ajatteluun. Muuten organisaatiot vain tuhlaavat aikaansa.

Kirjallisuudessa yksilön itsensä johtaminen alkaa oman tarkoituksen määrittelemisestä, joka antaa motivaation oman käyttäytymisen ja ajattelutapojen muuttamiseen kestäväällä tavalla (Neck ym., 2017; Manz, 2015; Thomas, 2009; Boyatzis, 2006). Tarkoituksen

määrittelyn ja toteuttamisen hyödyntämistä tietoisesti organisaation tarkoitukseen perustuvan johtamisen näkökulmasta ei ole kuitenkaan vielä käsitelty aikaisemmin kirjallisuudessa. Mikäli organisaation tarkoitukseen perustuvan johtamisen halutaan näkyvän johtajien ja työntekijöiden arjessa, organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, tulisi organisaatioissa keskustella ja pyrkiä tekemään näkyvämmäksi yksilöiden tarkoitukset.

Organisaatioissa tulisi tukea enemmän itsensä johtamisen kulttuuria, jossa oman tarkoituksen määrittely ja toteuttaminen eivät ole uhka, vaan mahdollisuus samaistua paremmin organisaation tarkoitukseen. Tarkoituksen toteuttamisen merkitystä johtajien toimintaan paremmin ymmärtämällä on mahdollisuus päästä käsiksi tehokkaampiin keinoihin johtaa organisaation tarkoitukseen perustuen, mikä hyödyttäisi varmasti monia yrityksiä. Toisaalta tarkoitukseen perustuvan johtamisen kehittäminen on haastavaa, ennen kuin saadaan syvällistä ja laajaa ymmärrystä tutkijoilta yksilöiden tarkoituksen ymmärtämisen ja toteuttamisen vaikutuksesta organisaation tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen.

5.3 Tutkimuksen arviointi

5.3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeäksi nousevat tutkijan kyky dokumentoida tutkimuksen kulku, se miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien kertomaa juuri sillä tavoin, kuin tutkija on sen toteuttanut (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 186–189). Täytyy huomata, että laadullisessa tutkimuksessa kaksi tutkijaa voi päätyä erilaiseen lopputulokseen samasta aiheesta, vaikka tutkimuksen menetelmät olisi perusteltu uskottavasti. Tämä ei tarkoita sitä, että tutkimus olisi epäonnistunut, vaan kertoo tutkimustilanteen ainutlaatuisuudesta ja siitä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ennakkokäsitykset ja käsitevalinnat vaikuttavat aina jonkin verran tutkimuksen lopputulokseen.

Pyrin alusta asti varmistamaan tutkimuksen mahdollisimman hyvän luotettavuuden. Ymmärtääkseni tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti, tutustuin aiempaan tutkimuskirjallisuuteen laaja-alaisesti ja käytin lähteinä korkeatasoisia artikkeleita.

Laaja-alainen tutustuminen aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja useiden lähteiden käyttö auttoi eri lähteiden kriittisessä tarkastelussa ja teoreettisen viitekehyksen synteessin muodostamisessa. Eri lähteiden kriittisestä tarkastelusta huolimatta tutkielman perussävystä tuli melko normatiivinen, mikä johtuu osaltaan juuri jokaiseen tutkimukseen vaikuttavista tutkijan omista ennakkokäsityksistä ja toisaalta siitä, että pro gradu -tutkielma on usein tutkijan ensimmäinen laajempi tutkimus, jolloin tutkijan kyky reflektoida omaa toimintaansa voi olla vielä puutteellinen ja kehittyä paljonkin tutkielman aikana. Tutkielmaan olisi voinut pyrkiä tuomaan enemmän erilaisia näkökulmia ja syventää näin aiheen kriittistä tarkastelua ja luotettavuutta.

Raportoin tutkimuksen empiirisen osion mahdollisimman läpinäkyvästi, kuvaillen tarkasti vaihe vaiheelta, miten toteutin tutkimuksen ja miten olen päätenyt niihin luokitteluihin ja kuvauksiin joihin olen päätenyt (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 189). Keräsin aineiston aiheeseen sopivalla menetelmällä ja kerroin perustelut menetelmän sopivuudelle. Kerroin, miten keräsin aineiston teemahaastattelujen avulla ja pidin kaksi testihaastattelua sekä englanniksi että suomeksi ennen varsinaisia haastatteluita. Tämä auttoi oikeiden haastattelutilanteiden sujumisessa ilman ongelmia. Haastattelutilanteissa pyrin myös olemaan mahdollisimman objektiivinen niin, ettei oma käytökseni vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin. Raportoinnissa kerroin haastattelujen olosuhteet ja haastattelutilanteiden kulun totuudenmukaisesti ja selkeästi. Tämä helpottaa lukijan arviointia siitä, miten olen tuottanut havainnot aineistosta ja johtanut ne tulkinnoiksi. Näin tutkimus on ainakin osittain toistettavissa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140–141).

Aineiston kattavuuden kriteerinä pidin määrän sijaan sitä, että tutkittavilla henkilöillä on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta aiheesta, sillä se auttaa tutkittavan ilmiön ymmärtämistä ja kuvailua (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85). Tällöin jo muutaman henkilön haastattelu voi antaa merkittävää tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 59). Haastateltavillani oli paljon kattavaa tietoa ja kokemusta aiheeseen liittyen, mikä merkitsi sitä, että tekemäni haastattelut riittivät aineiston analyysia varten. Otin kaiken käytettävissä olevan aineiston huomioon analyysia tehdessäni. Tutkimuksen luotettavuutta paransi myös se, että käytin koko aineiston litterointiin samaa tekniikkaa eli litteroin jokaisen haastattelun itse sanasta sanaan ja toteutin aineiston litteroinnin mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 189).

Analysointivaiheessa raportoin tarkasti, miten käsittelin aineiston ja päädyin aineistosta tekemiini luokitteluihin sekä perustelin menettelytapani (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 189). Toteutin aineiston analyysin huolellisesti kahteen kertaan ja kuvailin raportissa vaihe vaiheelta esimerkkien avulla, miten analysoin aineiston. Tulkitsin tulokset mahdollisimman tarkasti ja raportoidessa perustelin tulkintani haastatteluista poimimieni otteiden avulla. Johtopäätöksissä yhdistin tutkimuksen teorian ja tulokset toisiinsa ja pohdin niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että tutkimuksen tuloksia pystyi vertailemaan aiempien tutkimusten kanssa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on pyrittävä siihen, että tutkimus kertoo tutkittavien käsityksistä ja heidän maailmastaan niin totuudenmukaisesti kuin mahdollista (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 189). Samalla tutkijan tulee kuitenkin pitää mielessä ja tuoda tutkimuksessa ilmi, että tutkija itseasiassa vaikuttaa saatavaan tietoon jonkin verran tahtomattaankin jo tietojen keruu vaiheessa. Tämä johtuu siitä, että tutkijan on aina määriteltävä ainakin jonkinlaiset käsitteet ja hänellä on aina joitakin tulkintoja ilmiöstä jo ennen kuin hän kerää aineiston. Siksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää on se, että tutkija on raportoinut tutkimuksen vaiheet mahdollisimman tarkasti alusta alkaen ja perustellut käyttämänsä menetelmien sopivuuden, jotta kerätty tutkimuskohde ja kerätty aineisto ovat yhteensopivia. Näiden tekijöiden valossa tutkimukseni täyttää laadullisen tutkimuksen laatuvaatimukset.

5.3.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tässä osiossa kiinnitetään huomiota asioihin, jotka ovat voineet rajoittaa tutkimusta ja sen tuloksia. Tutkimuksessa pyrin täyttämään kaikki luotettavuuden kriteerit, mutta pro gradu -tutkielman laajuisen tutkimuksen antamat mahdollisuudet ilmiön tarkkaan kuvailuun ovat toki rajalliset. Tarkoitukseen perustuvaa johtamista on johtamisen kirjallisuudessa käsitelty lisäksi aiemmin useiden eri käsitteiden avulla ja vain vähän johtajien ja itsensä johtamisen näkökulmasta, mikä luo haastavuutta ilmiön määrittelyyn.

Tarkoitukseen perustuvaa johtamista käsittelevän kirjallisuuden ongelmaksi voisi sanoa käsitteellisen tutkimuksen vähäisyyden ja yhdenmukaisten käsitteiden puuttumisen. Jos tarkoitukseen perustuvan johtamisen tutkimusta halutaan viedä eteenpäin, tulisi

tarkoitus-sanan merkitys ja sen suhde muihin käsitteisiin tehdä selväksi jokaisen tutkimuksen alussa sen sijaan, että käsitteitä käytetään sekaisin. Tässä tutkielmassa tarkoitus määriteltiin yksilön itsellensä määrittämän tarkoituksen avulla, sillä tutkimuksessa tarkasteltiin johtajien henkilökohtaisia tarkoituksia. Lisäksi tarkoituksen suhdetta muihin käsitteisiin käsiteltiin luvussa 1.1 ja 1.2.

Täytyy huomata, että haastateltavia valittaessa tärkeää oli tutkittavien tieto ja kokemukset ilmiöstä, minkä vuoksi tutkimukseen on valittu vain haastateltavia, jotka ovat jo määritelleet itsellensä tarkoituksen ja käyttävät aktiivisesti itsensä johtamisen strategioita oman ja organisaation tarkoituksen toteuttamiseen. Haastatteluun valittujen johtajien aiemmat kokemukset tarkoitukseen perustuvaa johtamista ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöä kohtaan voivat osaltaan vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Näin ollen tutkimuksen tuloksia ei tulisi yleistää koskemaan sellaisia johtajia, joilla ei ole kokemusta omaan tarkoitukseen perustuvasta johtamisesta itsensä johtamisen strategioiden avulla, tai ainakin ilmiöstä tulisi tehdä ensin jatkotutkimuksia. Tulokset ovat siis kontekstisidonnaisia sellaisten johtajien toimintaan, jotka ovat määritelleet tarkoituksensa ja hyödyntävät sitä työssään.

Tutkimuksen luotettavuutta voi yleisesti ottaen pyrkiä parantamaan useita eri menetelmiä käyttämällä (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 186). Tässä tutkimuksessa on kuitenkin käytetty vain teemahaastatteluita ilmiön tutkimiseen, mikä oli tietoinen valinta. Ilmiön syvällisemmän ymmärtämisen kannalta olisi ollut tarpeetonta käyttää useaa eri menetelmää. Olen perustellut teemahaastattelun soveltuvuuden tälle tutkimukselle ja sen, miksi muita menetelmiä ei käytetty, luvussa 3.

Tässä tutkielmassa tarkoitukseen perustuvaa johtamista tutkittiin johtajien oman tarkoituksen näkökulmasta, joten aihe oli melko arkaluontoinen, joka olisi voinut tuoda ongelmia aineiston totuudenmukaisuuteen. Haastateltavat kertoivat kuitenkin hyvin avoimesti tarkoituksistaan ja siitä, miten ne vaikuttavat heidän työssään ja vapaa-ajallaan. Lisäksi haastateltavat kertoivat haasteista, joita he ovat kohdanneet tarkoitusta toteuttaessaan ja oman tarkoituksensa ja organisaation tarkoituksen johtamista yhteen sovittaessaan. Näin ollen voi olettaa, että haastateltavat puhuivat mahdollisimman totuudenmukaisesti.

5.4 Jatkotutkimuksen aiheet

Jatkotutkimuksen kannalta olisi tärkeää pyrkiä tutkimaan lisää johtajan ja organisaation tarkoituksen toteuttamisen ja niihin perustuvan johtamisen välistä suhdetta ja siihen liittyviä mahdollisia haasteita, jos johtajan ja organisaation tarkoitukset eivät kohtaa. Eri itsensä johtamisen strategioiden käyttäminen juuri tarkoitukseen perustuvaan johtamiseen voisi olla empiirisesti mielenkiintoinen aihe itsensä johtamisen tutkimuksen kannalta. Se voisi lisätä ymmärrystä siitä, miten yksilön ymmärrys tarkoituksestaan vaikuttaa itsensä johtamisen onnistumiseen, josta puhutaan tällä hetkellä paljon ainakin käsitteellisessä itsensä johtamisen tutkimuksessa.

Ehkä mielenkiintoisinta jatkotutkimuksen kannalta olisi kuitenkin tutkia lisää johtajan ja organisaation altruistisen eli epäitsekään tarkoituksen vaikutuksesta yrityksen menestymiseen. Tällä hetkellä yleisessä keskustelussa on edelleen vallalla ajatus, että voiton maksimointi osakkeenomistajille on organisaation ainoa tarkoitus ja se tuo parhaan lopputuloksen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että johtaja ja yritys voivat menestyä altruistisella tarkoituksella tai tarkoituksella, joka tasapainottaa sekä rahan että altruistiset tarpeet.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19–31.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings in Life*. New York, NY: Guilford.
- Beck, A. T. (1970). Cognitive therapy: Nature and the relation to behavior therapy. *Behavior Therapy*, 1, 184–200.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D & Wood, S. J. (2008). The impact of human resources and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467–501.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Segal, Z. V., ym. (2004). Mindfulness: A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11 (3), 230–241.
- Bjugstad, K., Thach E., Thompson, K. & Morris, A. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 7 (3), 304–319.
- Boyatzis, R. E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *The Journal of Management Development*, 25 (7), 607–623.
- Boyatzis, R. E. (2007). Developing emotional intelligence competencies. Teoksessa Ciarrochi, J. & Mayer, J. D. (toim.), *Improving emotional intelligence: A practitioner's guide*, 29–52. New York: Psychology Press.
- Boyatzis, R. E. & Akrivou, K. (2006). The ideal self as the driver of intentional change. *Journal of Management Development*, 25 (7), 624–642.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 75–90.
- Carver, C. S & Scheier, M. F. (2002). Control processes and self-organization as complementary principles underlying behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 6, 304–315.
- Cooper, H. & Cottrell, R. R. (2010). Charting your career path through clear professional values and purpose. *Health Promotion Practice*, 11 (1), 13–15.

- Covey, S. R. (1996). *Principle-centered leadership*. London: Simon and Schuster Ltd.
- Curral, L. & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 (2), 163–174.
- Damon, W., Menon, J. & Cotton Bronk, K. C. (2003). The development of purpose during adolescence. *Applied Developmental Science*, 7 (3), 119–128.
- DiLiello, T. C. & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 319–337.
- Donahue, E. M., Robins, R. W., Roberts, B. W. & John, O. P. (1993). The divided self: Concurrent and longitudinal effects of psychological adjustment and social roles on self-concept differentiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 834–846.
- Dorasamy, N. (2010). Enhancing an ethical culture through purpose-directed leadership for improved public service delivery: A case for South Africa. *African Journal of Business Management*, 4 (1), 56–64.
- Dutton, J. E. & Ragins, B. R. (2006). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ellis, A. (1970). *The essence of rational psychotherapy: A comprehensive approach to treatment*. New York: Institute for Rational Living.
- Ellsworth, R. R. (2002). *Leading with Purpose – The New Corporate Realities*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Emmons, R. A. (1991). Personal strivings, daily life events, and psychological and physical well-being. *Journal of Personality*, 59, 453–472.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New York: Norton.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Frayne, C. A. & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85, 361–372.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston: Harvard Business School Press.

- Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 466–482.
- Gill, R. (2003). Change management – Or change leadership? *Journal of Change Management*, 3 (4), 307–318.
- Graham, K. (2011). Leading with purpose: a case for soul leadership. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25 (4), 5–7.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86–96.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hoffman, M. L. (1981) Is altruism part of human nature? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 121–137.
- Holloman, H. L. Jr., Rouse, W. A. Jr. & Farrington, V. (2007). Purpose-driven leadership: defining, defending and sustaining a school’s purpose. *International Journal of Leadership in Education*, 10 (4), 437–443.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Singh, K. (2004). The Relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 427–441.
- Houghton, J. D., Neck, C. P. & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and superleadership. Teoksessa Pearce, C. & Conger, J. (toim.), *Shared leadership*: 123–140. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Houghton, J. D. & Jinkerson, D. L. (2007). Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination. *Journal of Business and Psychology*, 22 (1), 45–53.
- Houghton, J. D., Neck, C. P. & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 427–441.
- Kashdan, T. B. & Mcknight, P. E. (2009). Origins of purpose in life: Refining our understanding of a life well lived. *Psychological Topics*, 18 (2), 303–316.
- Kempster, S., Jackson, B. & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7 (3), 317–334.
- Kim, J. J. & Miner, A. S. (2007). Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the U.S. commercial banking industry. *Academy of Management Journal*, 50 (3), 687–714.

- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, 19, 31–41.
- Latham, G. P. & Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology*, 74, 411–416.
- Lehtonen, T. (2009). Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. *Hallinnon tutkimus*, 28 (4), 1–11.
- Leider, R. J. (1997). *The Power of Purpose: Creating Meaning in Your Life and Work*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Leider, R. J. (2010). *The Power of Purpose: Find Meaning, Live Longer, Better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Manz, C. C. (1983a). *The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in Your Life and Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585–600.
- Manz, C. C. (1991). Leading employees to be self-managing and beyond: Toward the establishment of self-leadership in organizations. *Journal of Management Systems*, 3, 15–24.
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29, 132–151.
- Manz, C. C. & Neck, C. P. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3. painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361–367.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106–128.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1991). Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 198 (4), 18–35.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- McCrae, R. R. (1993). Openness to experience as a basic dimension of personality. *Imagination, Cognition and Personality*, 13 (1), 39–55.

- McKnight, P. E. & Kashdan, T. B. (2009). Purpose in life as a system that creates and sustains health and well-being: An integrative, testable theory. *Review of General Psychology*, 13 (3), 242–251.
- Melrose K. (1995). *Making The Grass Greener On Your Side*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2. painos. California: Sage.
- Murphy, S. E. & Ensher, E. A. (2001). The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes. *Journal of Career Development*, 27, 229–246.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 270–295.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 681–699.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996a). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445–467.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 5. painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2013). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 6. painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2017). *Selfleadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neck, C. P. & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 9 (6), 9–16.
- Pearce, C. & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34 (2), 130–140.
- Panagopoulos, N. G. & Ogilvie J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 190–203.
- Probst, G. & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19 (1), 90–105.

- Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 297–311.
- Richman, J. (1993). *Preventing Elderly Suicide: Overcoming Personal Despair, Professional Neglect, and Social Bias*. New York: Springer.
- Ruckenbauer, G., Yazdani, F. & Ravaglia, G. (2007). Suicide in old age: Illness or autonomous decision of the will? *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 44 (1), 355–358.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 301–323.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M. & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (1), 13–41.
- Stewart, G., Courtright, S. & Manz, C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37 (1), 185–222.
- Tedeschi, R. & Calhoun, L. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15, 1–18.
- Thomas K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work; What Really Drives Employee Engagement*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. painos. Helsinki: Tammi.
- Uhl-Bien, M. & Graen, G. (1998). Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 41, 340–350.
- Wilson, K. G. & Murrell, A. R. (2004). Values work in acceptance and commitment therapy: Setting a course for behavioral treatment. Teoksessa Hayes, S. C., Follette, V. M. & Linehan, M. (toim.), *Mindfulness & Acceptance: Expanding the Cognitive-Behavioral Tradition*: 120-151. New York: Guilford Press.
- Wong, P. T. P. & Fry, P. S. (1998). *The Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. & Debebe, G. (2003). Interpersonal sense making and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25 (2), 95–135.

WWW-sivut

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 24.10.2015.

Henkilölähteet

Beck, R. (2015). Oxford Leadershipin osakas ja konsultti. Tietoa yrityksestä. Sähköpostiviesti 9.10.2015. Vastaanottaja T. Tarkkonen. Tietoa Oxford Leadershipistä ja filosofiasta yrityksen toiminnan takana.

LIITEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

1. Taustat

- Voisitko kertoa minulle itsestäsi ja työstäsi?
 - Nimi
 - Titteli
 - Työtehtävät tällä hetkellä

2. Johtamistavat

- Mitä sinusta on olla johtaja?
 - Oma johtamistyyli?
 - Tärkeimmät tehtävät johtajana itsellesi?
 - Tärkeimmät tehtävät johtajana alaisillesi?
- Kertoisitko esimerkin tilanteesta, jossa sinulle on ollut hyvin selkeää, mitä sinun täytyy tehdä?
 - Omaan päätöksentekoon vaikuttavat asiat
 - Mitkä asiat vaikuttavat toimintasi priorisointiin?
 - Milloin koet olevasi erityisen tyytyväinen työhösi?

3. Johtajuus ja itsetuntemus

- Miten olet kehittynyt johtajana?
 - Mistä tavoitteesi syntyvät?
 - Kertoisitko tilanteesta, jossa oma itsetuntemuksesi on auttanut sinua johtajana?

4. Johtajuus ja kokemukset

- Voisitko kertoa vaikeimmasta tilanteesta, johon olet johtajana joutunut?
 - Mikä auttoi selviytymään?
- Entä suurimmasta onnistumisestasi johtajana?
 - Onnistumiseen vaikuttaneet tekijät?

5. Lopuksi

Tarkoitus (sisältyy varmuudeksi kysymyksiin, jos tarkoitus ei tule haastattelussa ilmi)
Haluaisitko puhua vielä jostain, mikä ei tullut kysymyksissä ilmi?